سلسلة قصص نجاح أشهر رجال الأعمال في الصين

مايون

عبقرية قلب موازين التجارة

قصة نجاح موقع علي بابا

تأليف: كواي داو هونغتشي - فنغ يولن

ترجمة: أحمد السعيد - ما يونغ ليانغ



دار النشر للجامعات



ما يون

عبقرية قلب

موازين التجارة

قصة نجاح موقع علي بابا

بطاقة فهرسة
فهرسة أثناء النشر إعداد الهيئة العامة لدار الكتب والوثائق القومية
إدارة الشئون الفنية

كواي داو هونغتشي – فنغ يولن
ما يون: عبقرية قلب موازين التجارة قصة نجاح موقع علي بابا/ تأليف: كواي داو هونغتشي – فنغ يولن ؛ ترجمة: أحمد السعيد – ما يونغ ليانغ.
– ط1 – القاهرة: الوادي للثقافة والإعلام، 2015
160 ص؛ 20 سم.
تدمك: 9 07 6515 977 978
1- الرجال – تراجم. 2- ما يون.
أ- فنغ يولن (مؤلف مشارك) ب- السعيد، أحمد (مترجم)
ج- ما يونغ ليانغ (مترجم مشارك) د- العنوان 920.71

* تاريخ الإصدار: 1437هـ -2015م
* الناشر: دار النشر للجامعات – مصر
* حقوق الطبع: محفوظة
* رقم الإيداع: 15362/ 2015م
* الترقيم الدولي: ISBN: 978 - 977 - 6515 - 07 -9
* الكود: 2/424

الوادي للثقافة والإعلام
42 ش رشدي (برج جوهر) تليفاكس: 23929878
ص.ب (130 محمد فريد) القاهرة 11518
E-mail:darannshr@hotmail.com

ما يون

عبقرية قلب

موازين التجارة

قصة نجاح موقع علي بابا

تأليف

كواي داو هونغتشي - فنغ يولن

ترجمة

أحمد السعيد - ما يونغ ليانغ



الفصل الأول

قلب الموازين فكر وإبداع



ما المقصود بقلب المازين؟:

ما يون شخص مختلف عن الآخرين .. إنه لا يشبه أيًّا من مؤسسي شركات الإنترنت في الصين، فهو غير محترف في الكمبيوتر، لا يتقن علم الإدارة، ولا يتبع نظام العمل المعتاد. ويعدّ نموذج شبكة علي بابا النموذج الرابع لشبكات الإنترنت في العالم بعد ياهو والأمازون وEbay، كما وصفته وسائل الإعلام العالمية، فعندما كانت كل شركات الإنترنت الصينية تنسخ نمطًا معينًا من أنماط شركات الإنترنت الأمريكية، كانت شبكة علي بابا فريدة متميزة. استطاع ما يون إحراز نجاح باهر؛ بفضل تفكيره الفريد وحكمته وتفوقه في الإبداع غير التقليدي، فهو - باختصار - شخص بارع في قلب الموازين.

إن قلب الموازين هو نوع من أنواع التفكير العكسي، أي أن تفكر من الاتجاه المضاد؛ لتوسع من حيز تفكيرك، وتتضح لديك الرؤية الشفافة

لجوهر أي أمر. نجاح الأمر أو فشله هو في الحقيقة شيء متغير، يعتمد على ظروف معينة. مثل الاستحواذ على شركة مثلًا، هل يمكن قلب الأمر وشراء شركة جديدة عوضًا عن بيعها؟! وكما أوردت الكتب الكلاسيكية الصينية مثل كتاب ((قوي قو تسه)) وغيره، فهذا الفكر يسمى فن قلب الموازين أو فن الابتكار المعاكس.

ذات مرة حضر ما يون اجتماعًا دوليًا في اليابان. وشكا إليه صديقه الياباني أنه لا يستطيع الدخول إلى مدونته الإلكترونية على موقع ياباني، وقال هذا الصديق - مشككا: "كيف سيتم تطوير التجارة الإلكترونية بصورة جيدة في بيئة تخضع لقيود على ممارسات الإنترنت في الصين؟"، فرد عليه ما يون ردًا رائعًا؛ حيث قال: "إذا كان هناك نسبة 5% من المواقع لا نستطيع زيارتها، فلماذا نهتم بها؟ ولماذا لا نقوم بتطوير نسبة 95% المتاحة من سوق المواقع؟ وفي واقع الأمر هذه حقيقة جلية". واستطرد ما يون - مستشهدًا بمثال - قائلًا: "في بعض الأحيان يُساء فهمنا من قبل أساتذتنا أو زملائنا، ولكن في أغلب الوقت نكون على وفاق معهم. لذلك يجب ألا نجعل سوء الفهم المؤقت يؤثر على علاقتنا بالأساتذة والزملاء. وعلى هذا النحو فمواقفنا وآراؤنا تختلف تمامًا عن السابق، وتفكيرنا في الأشياء بطريقة عكسية سيأتي بأجوبة مختلفة أيضًا، ويوضح صورة أخرى لتلك الأشياء".

المثال الأول: الكسالى يصنعون التاريخ:

الكسالى يصنعون التاريخ .. طبقًا لوجهة نظر ما يون، فهو يرى أن الكسل دائمًا دافع للتقدم. فمثلًا: بسبب تكاسل البعض عن صعود الدرج، اخترع المصعد الكهربائي، وبسبب تكاسل الناس عن تحريك المروحة اليدوية اختُرعت المروحة الكهربائية، وكذلك بسبب تكاسل الناس عن غسل الملابس والأطباق اخترعت الغسالات الكهربائية، وعندما تكاسل الناس عن إنفاق الوقت في إرسال رسائل البريد التقليدي أو تناقل الرسائل شفهيًا من شخص لآخر، ظهرت الحاجة لاختراع الهاتف والجوال، وعندما تكاسل الفلاح عن الانحناء لنثر البذور وجني المحاصيل اخترعت آلات ميكانيكية لنثر البذور، وآلات حصاد، وغيرها من الآلات المريحة. وتدل هذه الأمثلة على أن الكسالى يقومون بدفع مسيرة التطور العلمي والتكنولوجي، ودفع عجلة تطور العالم بشكل أو بآخر. ويمكن القول إن تطور المجتمع البشري سلسلة مراحل، يستكشف فيها الإنسان طرقًا متعددة للتكاسل.

يعد ما يون نفسه نموذجًا بارزًا ومثالًا واضحًا من أمثلة الكسل. فهو لم يكن لديه موهبة تُذكر في صغره، وكان ضعيفًا في الدراسة - كما قال عن نفسه: "يبدو أنني ذكي ولكني في الحقيقة غبي .. لا أستطيع التفكير في الأسئلة إلا واحدًا واحدًا وببطء شديد. وإذا طُرحت عليّ ثلاثة أسئلة

دفعة واحدة، فلن أستطيع استيعابها جميعًا". وقد فشل ما يون في الالتحاق بالجامعة وعمل سائقًا، وذات يوم وهو بداخل محطة القطار بمدينة جينهوا وجد على الأرض كتابًا عنوانه "الحياة" من تأليف الكاتب لو ياو. غيّر الكتاب حياة هذا الصبي الأبله، فأخذ يصيح بملء فيه "يجب عليّ أن ألتحق بالجامعة".

اعترف ما يون بلسانه أنه فشل ثلاث مرات في امتحان الالتحاق بالمدرسة الإعدادية النموذجية. وكان أساتذته وأهله غير متفائلين بمستقبله. وفي أول امتحان له للالتحاق بالجامعة حصل على صفر في مادة الرياضيات، وأخيرًا التحق بمعهد المعلمين بمدينة هانغتشو بعد أن أدى الامتحان ثلاث مرات. ومن حسن الحظ أنه لا يوجد امتحان لمادة الرياضيات في المعهد، وأصبح الالتحاق بالمعهد نقطة تحول في مسار ما يون المتفوق في اللغة الإنجليزية. وبعد تخرجه أصبح أفضل مدرس للغة الإنجليزية في مدينة هانغتشو. وبسبب شغفه الكبير بمجال الإنترنت، ترك التدريس ودخل عالم التجارة الإلكترونية. وبعد مرتين من الفشل في الحصول على عمل، أسس شركة علي بابا في فبراير عام 1999، وباقي القصة يعرفها الجميع.

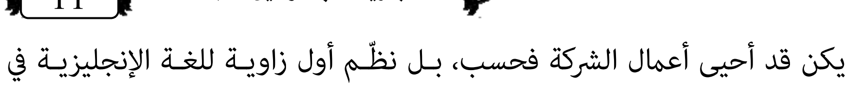
واليوم! أصبح ما يون شخصية ساحرة في عيون الناس. ولكن إذا

تفحصنا مسار حياته، سنلاحظ بعض الأسرار التي يختلف فيها هذا الرجل عن الآخرين.

ولد ما يون في مدينة هانغتشو بجنوب الصين عام 1964، حيث كانت والدته تعمل في أحد مصانع الملابس، وعمل والده لفترة في أستوديو تصوير، ثم أصبح مشرفًا على نادي الدراما بالمدينة. وفي أغلب أيام الأسبوع كان يزورهم أصدقاء والده من الممثلين، ويمكننا أن نخمن أن مقدرة ما يون على الإلقاء الجيد للخطب جاءت من خلال ما سمعه وشاهده من أصدقاء أبيه. وكان هذا الصبي موهوبًا في دراسة اللغة الإنجليزية في المدرسة الإعدادية، وكان يحب أن يذهب بالدراجة إلى فندق شانغريلا قرب البحيرة الغربية بالمدينة؛ ليعمل مرشدًا للسياح الأجانب؛ حتى تتاح له فرصة ممارسة وإتقان اللغة الإنجليزية. وذات مرة التقى عائلة من أستراليا، ودعته لزيارتها والقضاء معها شهرًا كاملًا في الصيف. وقد ساعدت هذه الفرص ما يون للتعرف على العالم خارج الصين في سن مبكرة، وساعده ذلك على تكوين فكر ومعرفة مستقلين؛ ليكتشف أن ما يراه بعينه يختلف عما يخبره به الآخرون.

وبلا أدنى شك، أن نظرية ما يون غير التقليدية التي طرحها "الكسالى يصنعون التاريخ" هي نتيجة لفكره الخاص المستقل، وثمرة تجاربه في الحياة.

وبعد التحاقه بمعهد المعلمين بهانغتشو، تفوق ما يـون في دراسـته، وأصـبح كالسمكة في الماء؛ وذلك لأن المعهد كان يصب كل اهتمامه عـلى دراسـة اللغـة الإنجليزية دون الرياضيات، هذا مـن ناحيـة، ومـن ناحيـة أخـرى كـان يـشارك بإيجابية في الأنشطة الطلابيـة؛ نظـرًا لطبيعتـه المرحـة وشخـصيته الاجتماعيـة. وانتُخب ما يون رئيسًا لاتحاد طلبة المعهد، ثم أصبح رئيسًا لاتحاد طلبة مدينـة هانغتشو. وفي عام 1988 تخرج ما يـون، ومـن ثـم اتجـه إلى معهـد الـصناعات الإلكترونية بهانغتشو؛ ليصبح مدرسًا للغة الإنجليزيـة براتـب شـهري قـدره 89 يوانًا. وما لبث أن أصبح مدرسًا ممتازًا، له صيت ذائع في المدينـة، وبـدأ يتمتـع بشيء من الشهرة في مجال الترجمة في هانغتشو. لذلك كـان الكثـير مـن النـاس يطلبونه للقيام بأعمال الترجمة، وكان يمتنع عن الذهاب، وبسبب كـثرة أعـمال الترجمة أسس شركة هاي بوه للترجمة عام 1992، واستقدم مدرسين متقاعدين للعمـل مترجمـين في الـشركة. وفي أول شـهر ربحـت الـشركة 700 يـوان فقـط، وعلى العكس كان ثمـن إيجـار المكتـب 2400 يـوان. ومـن أجـل بقـاء الـشركة، قرر البحث عن مـصادر دخـل جديـدة، فحمـل مـا يـون زكيبـة كبـيرة، واتجـه إلى مـدينتي إي وو وقوانـغ تـشو؛ لـشراء بعـض البـضائع مـن هـدايا وأزهـار، ثم بيعهـا في الـشركة، فاعتمـد عـلى بيـع الـسلع الـصغيرة في البدايـة؛ للحفـاظ على عمل المكتب، وفي الوقت نفسه أسس مدرسة ليليـة بـه. وخـلال عـامين لم



يكن قد أحيى أعمال الشركة فحسب، بل نظّم أول زاوية للغة الإنجليزية في هانغتشو أيضًا.

المثال الثاني: ما يون يبحر في أمواج الإنترنت:

في بداية عام 1995، سافر ما يون إلى لوس أنجلوس مترجمًا؛ لتنفيذ مشروع استثماري للطرق السريعة والذي باء بالفشل. فاستقل الطائرة من لوس أنجلوس إلى مدينة سياتل لمقابلة صديقه المدرس الأجنبي بيل، الذي تعرّف إليه في معهد الصناعات الإلكترونية بهانغتشو، فاصطحبه بيل - الذي دخل مجال الإنترنت في سن مبكرة - لأول شركات مزودي خدمة الإنترنت VBN.

بعد الدخول على VBN، اتسعت آفاق الرؤية لدى ما يون؛ حيث أصبحت الشركة التي تحتوي على مكتبين صغيرين، تضم خمسة شبان لا يتوقفون عن الضغط على لوحة مفاتيح الحواسب التي أمامهم. ساعد أحد موظفي الشركة ما يون على فتح متصفح موزايك"Mosaic"، والدخول على موقع Lycos.com، ثم قال لما يون: "إذا أردت أن تبحث عن شيء عليك فقط كتابته بالأعلى". فكتب ما يون كلمة beer ، فظهرت له في نتائج البحث البيرة الألمانية والأمريكية واليابانية، ولم تظهر أمامه نتائج للبيرة الصينية. فأدخل كلمة Chinese، فظهرت جملة no data أي



لا بيانات. فأخبره موظف شركة VBN، أن ما يريد الحصول عليه في نتائج البحث، لابد أن يكون له صفحة رئيسة على شبكة الإنترنت.

بعد ذلك طلب ما يون من هذه الشركة أن تصمم صفحة رئيسة لشركة هابوه للترجمة. وفي مساء اليوم الذي صُممت فيه الصفحة الرئيسة للشركة، تلقّى ما يون خمس رسائل بريد إلكتروني، تستفسر عن أسعار الترجمة. منها رسالة من أحد المغتربين الصينيين، وهو طالب مغترب، يقول فيها لما يون: "إن شركة هابوه للترجمة هي أول شركة صينية على شبكة الإنترنت". فشعر ما يون بسحر الإنترنت والفرص التجارية الكامنة بداخل عالم الإنترنت. واتفق مع شركة VBN على التعاون لإنشاء شبكة إنترنت للمؤسسات والشركات الصينية، فتكون الشركة هي المسئولة عن التقنيات في أمريكا، بينما يتولى ما يون مسئولية البحث عن عملاء في الصين.

وفي إحدى ليالي شهر مارس عام 1995، دعا ما يون أربعة وعشرين صديقًا إلى منزله بجانب البحيرة الغربية بمدينة هانغتشو. وفي تلك الليلة - وبعد ساعتين من شرحه لشبكة الإنترنت - سأله أصدقاؤه عدة أسئلة، عجز ما يون عن إجابتها. ونصحه ثلاثة وعشرون صديقًا بأن يصرف النظر عن هذه الفكرة، قائلين: "يمكنك أن تفتح بارًا أو مطعمًا أو

مدرسة ليلية، ولكن عليك ألا تفكر بمجال الإنترنت". ولم يتحمس له سوى صديق واحد، هذا الصديق هو سون وي شينغ، الذي أصبح فيما بعد المالك لأسهم موقع الصفحات الصفراء الصينية. كان الإنترنت في تلك الفترة عالمًا تكتنفه الألغاز، وكان نادرًا أن تجد شخصًا يدرك قيمته.

يرجع أصل الصفحات الصفراء إلى قارة أمريكا الشمالية، ففي عام 1880 ، نُشر أول دليل هاتف للصفحات الصفراء في أمريكا، وحتى الآن فهي لديها 100 عام من التاريخ. الصفحات الصفراء هي دليل هاتف دولي للصناعة والتجارة، تم ترتيبه طبقًا لطبيعة الشركات وتصنيف المنتجات، وهو يعادل الإقامة للشركات الصناعية التجارية الموجودة في مدينة أو منطقة ما، وفي الأعراف الدولية يستخدم ورق أصفر مطبوع يُعرف باسم الصفحات الصفراء. نحن في الوقت الحالي نقول دائمًا إن الصفحات الصفراء هي دليل هاتف، وتقريبًا يوجد في كل مدينة في العالم هذه الصفحات المعروفة بدليل الصفحات الصفراء المتنقل.

وبالطبع لم يستمع ما يون إلى نصائحهم، وسرعان ما قدم استقالته للمعهد، واستدان من بعض الأقارب والأصدقاء بضع مئات الآلاف لتأسيس شركة. إن إنشاء شركة تعمل في مجال الإنترنت لا يمكن أن يتم بدون وجود تقنيات فنية وفريق عمل يجيدها، ولكن لم يكن هناك الكثير

ممن يتقنون استخدام الحاسوب والإنترنت، وأول من خطر ببال ما يون هو مدرس الكمبيوتر خه يي بين، الذي كان يعمل في المعهد معه. ويُعد خه من الدفعة الأولى التي تخصصت في دراسة الإنترنت في مقاطعة تشي جيانغ في الصين .. لقد كان بارعًا بشدة في تقنيات الحاسوب والإنترنت.

وفي أبريل عام 1995 تأسست شركة هايبوه لخدمات الكمبيوتر بهانغتشو، ولم يكن بها سوى ثلاثة موظفين: ما يون، وزوجته تشانغ يينغ، وخه يي بينغ، ولها أربعة شركاء مساهمين: خه يي بين شريك بمهارته في التقنية الحاسوبية، وسون وي شينغ شريك بالمال، ولكن أسهمهم في الشركة كانت قليلة؛ فكلاهما يملك 10% من أسهم الشركة، أما الأسهم المتبقية فهي لما يون وزوجته. وفي التاسع من مايو عام 1995، افتُتح موقع الصفحات الصفراء الصينية على الإنترنت، وبدأ ما يون في التجارة والتوسع في الأعمال مع أصدقائه. وكان نهجه في الترويج لأعمال الشركة، هو أن يشرح في البداية لأصدقائه الخطط المستقبلية المشرقة لعالم الإنترنت، ثم يطلب منهم معلومات وبيانات شركاتهم ويرسلها إلى أمريكا عبر البريد، ثم تقوم شركة VBN بتصميم الصفحات الرئيسة لموقع هذه الشركات، وطبع نسخة منها، وإرسالها إلى هانغتشو؛ فيقوم ما يون بعرض النسخة المطبوعة للصفحة الرئيسة للموقع على أصدقائه وإخبارهم بأنه يمكنهم رؤيتها على شبكة الإنترنت. وكانت رسوم موقع

الصفحات الصفراء الصينية آنذاك 20 ألف يوان، وهـو سـعر تـصميم الـصفحة الرئيسة التي تحتوي على 3000 رمز وصورة واحدة، وكان يعطى منها 12 ألـف يوان لشركة VBN الأمريكية.

إذًا .. كيف حسم ما يون هذا الأمر؟ إنه باختصار التفكير العقـلاني في قلـب الموازين؛ أولًا: شاهد ما يون النتائج الملموسة بعينيه، حيث تلقّت شركة هايبوه في ذلك اليوم خمـس رسـائل للاستفـسار عـن أسـعار الترجمـة، فـآمن أنّ هـذه الوسيلة الجديدة ستمنح الكثير من التجار فرصًا للتجـارة، وهـذا مـا يـسمى بــ "القيمة التجارية"، وكان هذا هو الدافع لمثابرة مـا يـون عـلى الخـوض في هـذا المجال. ثانيًا: أخذ ما يـون يـستجدي آراء العـاملين في مجـال التجـارة الدوليـة، وبالرغم من عدم حصوله على الدعم منهم، إلا أنه بالنظر من الناحية الأخـرى، فهذا يعتبر مجالًا جديدًا وفرصة تجارية جديدة لا منافس فيها. ثالثًا: لاحـظ مـا يون أن الكثير ممن عارض هذه الفكـرة لم يكـن مـستندًا عـلى فهمـه ومعرفتـه بالإنترنت، ولا على حكم واقعي، وإنما كان ذلك الرأي نابع من إحساسهم فقط، وليس له أي صلة بالواقع، ولكن اعتراضهم لم يكن له أي تأثير على قرار ما يون، ذلك الرجل الذي يتمتع بالاستقلال الفكري.

يقـول الكثـيرون إن مـا يـون مبـدع في طـرح الحلـول غـير التقليديـة، وأن خياله الخـصب سـاعده عـلى التقـدم في عملـه. في الحقيقـة، إنـه رجـل يمتلـك



فكرًا انقلابيًّا مختلفًا، ولا يتقيد بالفكر التقليدي إطلاقًا. وقد أتيحت له مبكرًا العديد من الفرص للتعرف على الأشياء الجديدة خارج الصين، واكتشاف الفروق بين الصين والبلاد الأخرى؛ وذلك بسبب دراسته وعمله في مجالات، كلها تتعلق باللغة الإنجليزية، فنمىّ لديه القدرة على التفكير المستقل والتحليل العقلي، وأصبحت لديه رؤية ونظرة ثاقبة تتخطى حدود الصين. إن قلب الموازين - يرجع في الحقيقة - إلى القدرة على المعرفة العامة؛ فهو لا ينخدع ولا يبالي بكل أنواع الظواهر والمظاهر التي يرددها الناس كالببغاوات.

في الحقيقة، وقوع الناس في الخطأ لا يكون دائمًا بسبب النقص النظري، ولكنه نتيجة لتجاهل المعرفة وعدم تقدير قيمتها. تتعدد الأسباب التي تؤدي إلى تجاهل المعرفة والتغاضي عنها؛ فعلى سبيل المثال طريقة التفكير الواحد والتقديس الأعمى والانجراف مع التيار دون تفكير، وغيرها من الأسباب.

في الواقع، إن تقدير قيمة المعرفة ومسايرتها أمر يواجه بعض الصعوبات، وخصوصًا أمام الشهرة والثروة. وقد واجه ما يون ذلك الاختيار المعرفي أثناء العمل في شركة الصفحات الصينية الصفراء. بحلول نهاية عام 1995 - وبعد مجهود مضنٍ وشاق، استمر لمدة ثمانية أشهر - قاربت الشركة على تحقيق التوازن بين حساباتها، وتخطى الدخل

السنوي مليون يوان. ولكن في هذا الوقت بالتحديد، وبين ليلة وضحاها ظهر لموقع الصفحات الصفراء الكثير من الأعداء. حيث كانت شركة China Telecom بمدينة هانغتشو هي أكبر منافس لشركة ما يون في ذلك الوقت. ونظرًا لأن موقع الصفحات الصفراء الصينية وشركة China Telecom يقعان في المدينة نفسها (هانغتشو)، وكما يقول المثل الصيني القديم: الجبل الواحد لا يتسع لنمرين، وبالمقارنة بين الشركتين - نجد أن شركة China Telecom كانت تمتلك أفضل الموارد المجتمعية والحكومية، وعلى العكس تمامًا فلم يكن ما يون يحظى بتلك الموارد نفسها. استغلت شركة China Telecom شهرة موقع الصفحات الصفراء الصينية "chinesepage.com" لتؤسس موقعًا باسم مقارب له، يكاد يكون الاسم نفسه "الصفحات الصفراء الصينية"chinapage.com" "؛ لتفتيت سوق موقع الصفحات الصفراء الصينية الذي يمتلكه ما يون. وفي هذه الظروف لم يكن أمام ما يون سوى الاختيار؛ وهو إما التنافس مع شركة China Telecom وجهًا لوجه، وإما التعاون معها والانضمام إليها. وبعد تحليل ما يون الدقيق للموقف، تخلى عن هذا الأمر، وأخذ القرار الحاسم ببيع الشركة واستعادة أمواله. وقد اتخذ هذا القرار بعدما قام بتحليل لمعرفته الأولية. فعندما نسترجع موقف ما يون حين ذهب لأصدقائه الأربعة والعشرين لأخذ مشورتهم

حول دخوله مجال الإنترنت، وبالرغم من معارضتهم وجهلهم بهذا المجال، لكنه أصر وتمسك بقراره، ودخل إلى هذا العالم بسرعة فائقة، لكن سرعان ما دخل التمساح الكبير إلى هذا السوق، حاملًا رأس المال والموارد، ليعود ما يون إلى وعيه ويبيع شركته ويستعيد ماله، فكل هذه القرارات تنبع من معرفته.

المثال الثالث: بيع 205 سيارة مرسيدس خلال ثلاث ساعات:

في التاسع من سبتمبر عام 2010 - وقبل يوم من مؤتمر التجارة الإلكترونية - طرح موقع Taobao سيارة smart مرسيدس ذات السقف الصلب. وفيما يخص صناعة السيارات التي اعتمدت فترة طويلة على الطرق التقليدية في التسويق، فبمجرد الإعلان عن إمكانية شراء السيارات من على الإنترنت، أثار ذلك مناقشات حامية بين الجميع. فقال أحد الأشخاص متعجبا: "هذه حكاية من حكايات ألف ليلة وليلة العربية"!. ولكن على غير المتوقع، فقد لقي التسوق على الإنترنت ترحابًا شديدًا من قِبل الجميع؛ حيث بيعت أول سيارة خلال 24 ثانية، ثم 55 سيارة خلال 6 دقائق، وبعد 3 ساعات كان قد تم بالفعل بيع 205 سيارة سمارت مرسيدس، وبذلك تم بيع كل السيارات، وانتهى العرض الذي كان مطروحًا لمدة 21 يومًا قبل موعده. وقد سجل هذا الحدث رقمًا قياسيًا من حيث أعلى سعر بيع للوحدة وأسرع عملية بيع عبر الإنترنت.

وقد قال أحد ممن لديه خبرة بهذا المجال: "سـيبلغ معـدل مبيعـات سـيارة مرسيدس SMART في العام القادم 500 سيارة فقط". وقد أدهـش هـذا الأمـر كل وكلاء وبائعي السيارات في الصين، وهذا ما يسمى بقوة قلب الموازين.

طبقا للإحصاءات المعلنة، بلـغ حجـم البيـع عـلى موقـع Taobao في اليـوم الواحد خلال شهر أغسطس عام 2010 حوالي 900 مليون يوان. فخـلال دقيقـة واحـدة تـم بيـع 969 قطعـة ملابـس و203 زوج مـن الأحذيـة و164 قطعـة إكســسوارات. فموقـع التـسويق Taobao لديـه القـدرة عـلى قلـب المـوازين تدريجيًا؛ حيث إن الوصـول لهـذا الحجـم مـن المبيعـات في مثـل هـذا الوقـت القصير عبر قنوات التـسويق العاديـة يعـد دربًـا مـن دروب الخيـال. إن موقـع Taobao الذي أسسه ما يون يملـك الإبـداع الهنـدسي والقـدرة الحقيقيـة عـلى قلـب كافـة مـوازين ونظـم وأسـاليب التجـارة التقليديـة والأسـواق التقليديـة المتعارف عليهـا. ومـن المتوقـع بحلـول عـام 2015 أن يـصل عـدد مـستخدمي الإنترنت الصينيين إلى حوالي 800 مليون شخص، وعدد المتسوقين عبر الإنترنـت إلى 400 مليون شخص، ولهذا العدد الهائل من المتسوقين عـبر الإنترنـت الكثـير من الطلبات الاستهلاكية الخاصة؛ لذلك أصـبح التـسوق عـبر الإنترنـت جـزءًا لا يتجزأ من النظام الاقتصادي الصيني.





الفصل الثاني

قلب الموازين حلمٌ



تحويل الأحلام إلى مخططات:

يقول ما يون: "قبل يوم من إدراج أسهم شركة علي بابا في سوق البورصة، جمعت كل موظفي الشركة، والذين أصبحوا كلهم الآن على الأقل مليونيرات. وسألتهم: "لماذا أصبحتم أثرياء؟ وكذلك سألت نفسي لماذا أصبحت ثريًّا إلى هذا الحد؟ هل لأننا أكثر اجتهادًا من الآخرين؟ أعتقد أن هناك الكثيرين ممن هم أكثر منّا اجتهادا. هل لأننا أذكى من الآخرين؟ قطعًا لا أظن ذلك، فطوال حياتي لم يصفني أحدهم بالذكاء؛ فقد أكملت دراستي الابتدائية في سبع سنوات، وخضت امتحانات الالتحاق بالجامعة ثلاث مرات ورسبت، وتقدمت للعديد من الوظائف وفشلت .. ففي أول سنة خضت امتحان الالتحاق بالجامعة رسبت بفارق 18 درجة، وفي العام نفسه، تقدمت للعمل في عشر وظائف مختلفة بمدينة هانغتشو، ولم تقبلني أية شركة تقدمت إليها. وأخيرًا لم أجد

مفرًّا من العمل سائقًا لسيارة بثلاث عجلات لمدة شهرين؛ لذلك طوال هذا الطريق الذي قطعته لم أشعر أبدًا أني أتمتع بالذكاء". إذًا فما يون لا يعتقد أن أسباب نجاحه هي لأنه ذكي أو مجتهد.

إن النجاح حدث، معدل احتمالات حدوثه قليلة. على الرغم من التطور السريع والسلس الذي شهدته شركة علي بابا، إلا أن ما يون كان يعي جيدًا أن نجاحه يرجع - بدرجة كبيرة - إلى "الحظ". قال ما يون إن القيام بتأسيس مشروع، أمر يشبه تسلق القمم، ففي البداية ينطلق 100 شخص من أسفل الجبل، ثم يختفي 95 منهم في منتصف الطريق، وقبل صعود القمة يسقط 4 منهم في الوادي وسط صيحات مروعة، وفي النهاية لا ينجح أحد منهم في صعود القمة سوى شخص واحد. فنحن نستمع إلى تجربة نجاح شخص واحد، ونهمل 99 آخرين كان مصيرهم السقوط في الوادي.

عند تأسيس مشروع ما، تجد أنه لا صعوبة أعظم من صعوبة البقاء. إن أكبر مشكلة تواجهك دائمًا عند تأسيس أي مشروع هي مشكلة البقاء، أي بقاء الشركة في الريادة وبقاء الأشخاص. وإذا عولجت هذه المشكلة وتحققت الأرباح المستمرة، فحينها يمكننا القول إن الشركة قد حققت نجاحًا أساسيًّا.

دائمًا ما تغمر روح الحماسة رجال الأعـمال ومؤسـسي الـشركات، فالحماسـة والمثالية شرطان ضروريان لرجـال الأعـمال، وبـدون تـوافر هـذين الـشرطين لما استطاعوا تأسيس الشركات. ولكن يرى الكثير من رجال الأعمال أنه مـن الخطـأ أن نرى أن الحماسة هي كل شيء. فالحماسة والمثالية مـا هـما إلا خطـوة أولى، والخطوة التالية هي تحويل المثالية تـدريجيًا إلى واقـع، والحماسـة المؤقتـة إلى مثابرة دائمة .إن رجل الأعمال هو مـن يجمـع بـين المثاليـة والواقعيـة، فبـدون المثالية، لن يستطيع المضي قدمًا، وبدون الواقعية، لا يمكن للشركة البقاء.

كان الكثير من الناس يتحدثون عن بدايات ما يون وعن فقره، ولأنه لم يكن يملك الكثير من المال يرون أنه لا جدوى من مثابرته، ولكنه كـان عنيـدًا، وظـل مثابرًا داعمًا للشركة وموظفيه، ويبث فيهم روح الحماسة .. حتى اليوم لا يـزال كثير من المديرين يسيرون على هذا النهج، يبثـون روح الحماسـة ودعـم فريـق عملهم ومرءوسيهم. في واقع الأمر عند بداية تأسيس ما يون لـشركة عـلي بابـا، ربح موقع "الصفحات الصفراء الصينية" أموالًا كثيرة، وتلك الأموال لم تكن رقمًا صغيرًا، فهي تعد مبلغًـا كبـيرًا حتـى في يومنـا هـذا، والنـاس غالبًـا يـستخدمون الأموال الفائضة والزائدة عن احتياجاتهم لفتح شركات جديدة.



في عام 1999 لم يكن ما يون يفتقر إلى المال، أو على الأقل لم يكن تنقصه نفقات المعيشة. في ذلك الوقت كانت مهنة تدريس اللغات الأجنبية من المهن ذات المرتبات العالية، فقام بتأسيس شركة للترجمة، وفي الوقت نفسه كان يعمل مدرسًا في المدرسة الليلية، فأصبح له العديد من مصادر الدخل. ثم اشترى شقة تبلغ مساحتها مائة متر مربع، وذلك خلال فترة تأسيسه لموقع الصفحات الصفراء الصينية. حظي ما يون بمثل هذه الحياة المنعمة، فلم كان يرغب بتأسيس شركة؟ في الحقيقة لم يكن هذا ما يريده ما يون، بل كان لديه حلم يطمح لتحقيقه، فكان هذا الحلم هو الدافع لتأسيس ما يون شركته، وأيضًا الدافع لقلب الموازين.

مما لا شك فيه أن الحلم هو أكبر دافع للإنسان. يقول ما يون: "على رجل الأعمال أولًا أن يتخذ له حلمًا. عام 1995 سنحت لي فجأة فرصة الذهاب إلى أمريكا، ثم رأيت واكتشفت الإنترنت. في ذلك الوقت، لم أكن أفهم شيئًا في التكنولوجيا، وحتى الآن تقتصر معرفتي بالكمبيوتر على تسلم البريد الإلكتروني وتصفح الإنترنت فقط. فهذا ليس مهمًا، ولكن الأهم من ذلك هو اتخاذ الحلم والسعي وراء تحقيقه".

في عيد رأس السنة القمرية عام 1999، انتهز ما يون فرصة عودة جميع أصدقائه إلى هانغتشو لقضاء العطلة، وجمع العديد من أصدقائه في منزله

لعقد أول اجتماع لتأسيس الشركة. تناول ما يون في الاجتماع ثلاث نقاط؛ أولًا: تأسيس شركة تتطور على مدار 80 عامًا باستمرار. ثانيًا: أن يكون الموقع ضمن أكبر عشرة مواقع في العالم. ثالثًا: أن يستخدم التجار فقط موقع علي بابا. وأصبحت الأهداف الثلاثة هي الأهداف الرئيسة للشركة على المدى الطويل.

خلال احتفال الذكرى الخامسة على تأسيس موقع علي بابا، طرح ما يون هدفًا جديدًا، هو أن تدوم شركة موقع علي بابا لمدة 102 عام. فإذا استمرت شركة علي بابا - التي تأسست في آخر عام من القرن العشرين 102 عام - ستكون بذلك امتدت لثلاثة قرون، فلابد أن تصبح علي بابا واحدة من أعظم الشركات الصينية.

سأل أحد الصحفيين ما يون عن حلمه في السنوات العشر المقبلة، فأجاب: "إن هدف علي بابا في السنوات العشر المقبلة، هو بناء ثقافة تجارة إلكترونية جديدة؛ آملًا أن تقوم شركة علي بابا بإنشاء وتطوير منصات المعلومات لحوالي 10 ملايين شركة متوسطة وصغيرة الحجم في العالم، وتقديم مواقع استهلاك للتجارة الإلكترونية لمليار شخص في العالم، وأنا على يقين أن الثلاثين سنة المقبلة ستكون حقبة في التطور السريع في التجارة الإلكترونية". هكذا حددّ ما يون حلمه بوضوح، وأنه يبذل كل جهده ويكافح حتى ينجح في تحقيقه.



في الحقيقة، إن ما يملكه ما يون لا يسمى "حلما"، بل هو مجرد وضع طبيعي وتفكير عادي. هذا الوضع وهذا التفكير الفطري المتأصل لدى أهل شينجيانغ منذ ولادتهم، ما هو إلا روح تجارية. فإذا نمت هذه الروح التجارية لدى التجار، فهنا يمكننا أن نطلق عليها "الحلم العنيد"، هذا الحلم هو ذلك الحلم الذي تثق به النفس، وتكون على يقين أنه سيتحول لواقع يومًا ما .. فقط ارغب في تحقيقه، وهو سوف يتحقق.

المثال الأول: سنوات شعلة الحماسة:

"لا ينسى الإنسان حلمًا راوده في أول يوم تأسيسه لمشروعه". عام 1995 عندما بدأ ما يون الخوض في مجال الإنترنت والترويج لموقع "الصفحات الصفراء الصينية"، ظن كثير من الناس أنها مجرد خدعة. وحينما قال إنه سيجعل مؤسسة علي بابا، خلال خمس سنوات، واحدة من أقوى عشر مؤسسات للإنترنت في العالم، اتهمه الناس بالجنون، فاعتُبرت الكثير من أحاديثه كأحلام يقظة، لا يمكن تحقيقها أبدًا، وما كان يظنه الآخرون مستحيل الحدوث وصعب المنال، استطاع هذا الرجل قصير القامة، المفعم بالحماسة تحقيقه، والنيل منه. حتى اليوم عندما يسترجع ما يون ما مر به من تجارب، دائمًا ما يُرجع الفضل في نجاحه إلى إصراره على تحقيق حلمه الأول.

في أوائل عام 1997، وبعد تلقي دعوة من وزارة التجارة الخارجية الصينية لتأسيس مركز التجارة الإلكترونية الدولية بالصين (EDI)، قرر ما يون التخلي عن موقع الصفحات الصفراء الصينية، فباع 21% من الأسهم التي ثابر من أجلها بقرشين وثلاثة قروش لكل سهم إلى الشركة الأم، وحصل على أكثر من 100 ألف يوان. وكان رأس مال موقع الصفحات الصفراء الصينية حين ذلك الوقت 1.07 مليون يوان، من بينها حوالي أكثر من 400 ألف يوان مستحقة القبض. ترأس ما يون فريقه الإداري، وتوجهوا إلى بكين لتأسيس موقع MOFTEC لمركز التجارة الإلكترونية الدولية بالصين (EDI) التابع لوزارة التجارة الخارجية الصينية.

يقول ما يون: "لقد كنت من قبل مجرد تاجر صغير في هانغتشو. وبعد عملي من أجل الوطن، أدركت ما هي اتجاهات التطور المستقبلي للدولة، وتعلمت أن أفكر في المشاكل من منطلق الرؤية الواسعة، وألا أكون شخصًا ضيق الأفق منحصر الرؤى". خصصت وزارة التجارة الخارجية 2 مليون يوان لمركز التجارة الإلكترونية الدولية بالصين كرأس مال، ووعدت بتخصيص 30% من الأسهم لمجموعة ما يون. أحضر ما يون - بكل حماسة - خمسة من إخوانه، واستأجروا غرفة مساحتها 20 متر مربع، وواصلوا العمل بكل كد واجتهاد لمدة 15 شهرًا. تم إصدار كل من



الموقع الرسمي لوزارة التجارة الخارجية والسوق التجاري للسلع الصينية عبر الإنترنت، والمعرض التجاري الصيني للاستيراد والتصدير التكنولوجي عبر الإنترنت، وموقع التجار الصيني ومعرض كانتون، وغيرها من المواقع. ويعد السوق التجاري للسلع الصينية أول نشاط تجاري إلكتروني واسع النطاق على شبكة الإنترنت تنظمه الحكومة الصينية.

وفي نهاية عام 1998 قرر ما يون التخلي عن عمله في وزارة التجارة الخارجية؛ وذلك لميلاد حلمه الكبير.

بعد قرار الاستقالة، قال ما يون لإخوانه الذين أتوا معه من هانغتشو إلى بكين: "أشعر بالتعب مؤخرًا، وأريد العودة إلى هانغتشو. يمكنكم البقاء هنا، حيث مؤسسة التجارة الخارجية وحيث المسكن، كما أن الراتب هنا في بكين جيد جدًّا .. لقد عملتم عدة سنوات في مجال الإنترنت وأصبحتم جميعًا أهلًا للخبرة، أو يمكنكم العمل في شركة ياهو، فهي شركة حديثة في الصين والرواتب فيها عالية جدًّا، قد تصل إلى عشرات الآلاف في الشهر، أو يمكنكم العمل في شركة SINA المنشأة جديدًا، فإذا أردتم العمل في أي من هذه الشركات يمكنني تزكيتكم، وعلى كل حال لكنني سأعود إلى هانغتشو".

واصل ما يون حديثه قائلًا: "إذا رغبتم بالعودة معي إلى هانغتشو لفتح شركة جديدة مرة أخرى، لن يكون الراتب سوى 500 يوان فقط، ولا حاجة لاستقلال سيارة؛ وذلك لأن مقر الشركة سيكون في بيتي، الذي تبلغ مساحته 150 متر مربع، لم أقرر بعد ماذا سنفعل تحديدًا ولكن ما أعلمه فقط، هو أني أريد بناء أكبر موقع للتجار في العالم. سأمنحكم مهلة ثلاثة أيام للتفكير والوصول إلى قرار".

أثناء المناقشة، لم يكن يستوعب الكثير منهم قرار ما يون، ومنهم من أصر على معارضة هذا القرار. ولكن بعد 5 دقائق، أعرب الجميع عن رغبتهم المشتركة في مرافقة ما يون للعودة إلى هانغتشو.

وفي الحادي والعشرين من فبراير عام 1999 - وبداخل منزل ما يون بحي هوبان بهانغتشو- التقطت الكاميرا تسجيلًا كاملًا لحظة بلحظة، حيث اجتمع ما يون بزوجته وزملائه وتلاميذه وأصدقائه وغيرهم، فكان عددهم 18 شخصًا؛ منهم من يجلس ومنهم من يقف، ملتفون جميعًا حول قائدهم ما يون.

لوح ما يون بيده قائلًا: "من الآن فصاعدًا سنبدأ عملنا العظيم .. إن نمط B2B الخاص بنا سيحدث ثورة كبيرة في مجال خدمة الإنترنت!"، ثم أخرج ما يون أمواله من جيبه ووضعها على المائدة قائلًا: "لابد أن يكون



رأس المال هو مال فائض عن الاحتياج، ولن يُسمح بالاقتراض من الأصدقاء أو الأقارب؛ لأن احتمال الفشل كبير، ويجب أن نكون مهيئين ومستعدين لتقبل أسوأ النتائج، ولكن حتى وإن طرحني مايكل تايسون على الأرض، فطالما ما زلت حيًّا، سأنهض مرة أخرى لأواصل النزال".

كان ما يون في خطابه كالمجنون، ولكنه قال كل ما أراد أن يقوله، وأخيرًا شرح - بوضوح - ما هو الإنترنت الذي ظل يتحدث عنه منذ 4 سنوات. في البداية شرح ما يون اتجاه تطوير SINA، ثم تحدث عن مستقبله وقال: "من الآن ينبغي على كل فرد منكم أن يُبقي ما يكفيه من مال للمعيشة فقط، ويخرج الفائض عنه، فضلًا عن ذلك، يمكنكم فقط تقلد مناصب رئيسة، أما على مستوى المجموعة فما فوق سأستقدم كوادر أخرى".

بناء على تعليمات ما يون "عدم الاقتراض من الأصدقاء والأقارب"، جمع الثمانية عشر شخصًا - الذين يُطلق عليهم رجال أعمال رهبانيون - 500 ألف يوان كرأس مال. كان مقر الشركة في منزل ما يون، ولم يتجاوز عدد الموظفين 35 فردًا. ألزم ما يون كل موظف باستئجار سكن قرب منزله؛ لكي يضمن الذهاب إلى الشركة في غضون 5 دقائق. أما عن الراتب فكان واحدًا لكل الموظفين، وهو 500 يوان شهريًّا، ولا يُسمح

بإجازات لمدة 10 شهور. كما قال ما يون: "إذا دقّت ساعة الصفر، فلن يكون لديك وقت لترى كيف يتسابق خصمك، بل سيكون كل تركيزك أن تبذل كل جهدك لتسبقه وتتمكن من إحراز النصر". طلب ما يون من الموظفين العمل لمدة تتراوح ما بين 16 إلى 18 ساعة يوميًّا، وإذا غلبهم النعاس يمكنهم الاستلقاء على الأرض. وعندما يجتهدوا في العمل تتجه زوجة ما يون إلى المطبخ وتعد لهم العديد من الأطباق الشهية.

قام رئيس تحرير صحيفة وول ستريت بآسيا بزيارة شركة علي بابا في ذلك الوقت، ووقعت عيناه على ذلك المشهد: "كانوا يعملون ليل نهار، وعلى الأرض مُلقى كيس للنوم، مَن أهلكه التعب يمكنه الاستراحة فيه". قال ضاحكًا: "إن علي بابا هي علي ماما التجارة الإلكترونية الصينية".

وعندما نسترجع مشاهدة هذا الفيديو الذي تم تسجيله عن شركة علي بابا سنجده ممتعًا للغاية، وخاصة حينما قال بكل حماسة: "من الآن فصاعدًا سنبدأ عملنا العظيم، فنمط B2B الخاص بنا سيحدث ثورة في مجال خدمة الإنترنت!".

المثال الثاني: ما يون شخص لا ينقصه المال:

يقول البعض إنه في بلاد الغرب عندما يصنفون الأثرياء لا ينظرون إلى كم يملك الشخص من الأموال، بل ينظرون أولًا إلى الصحة إذا كانت

جيدة أم لا، ثم إذا كان يستمتع بوقت فراغ أم لا، وإذا كانت لديه أموال كافية للمعيشة، وأنه يفعل الأشياء التي يحبها، فحينها يمكن أن يعتبروه ثريًا. بحسب هذه المعايير يعتبر ما يون من أول الأثرياء، فهو لا ينقصه المال، وفي الوقت نفسه يعمل ما يحب، لذلك فهو حسب معيار الدول الغربية ثري منذ زمن.

لا يجوز اعتبار ما يون مجرد رجل أعمال عادي. إن تأسيس شركة علي بابا هو رابع عمل قام به ما يون، فبعد تجربته في شركة الترجمة وشركة الصفحات الصفراء الصينية، وعمله في وزارة التجارة الخارجية، أصبح ما يون محنكًا وذا خبرة، ومكانته في مجال التجارة فريدة متميزة في كل أنحاء البلاد. إذا سُمح لنا بالنظر والتطلع من خلال رؤية متطورة، سنرى قلب ما يون لكافة الموازين؛ ففي مرحلة تأسيسه لشركة علي بابا، لمع اسم ما يون، وتجلت كفاءته، ووصلت إلى قمة الكمال والإبداع. فلنرَ جميعًا ما يون في ذلك الوقت، فبصرف النظر عن مجال عمله أو نمطه التجاري أو طريقة تحقيقه، كانت خطته واضحة وقراراته تعكس أسلوبه الفريد.

خطر اسم موقع alibaba.com فجأة على بال ما يون عام 1998 أثناء تناوله الطعام في أحد المطاعم بأمريكا، فسأل النادل: إن كان يعرف علي بابا أم لا. ضحك النادل قائلًا: افتح يا سمسم! ثم طرح ما يون السؤال

نفسه على المارة في الشارع، فكانت إجابتهم جميعًا: افتح يـا سمـسم. قـال مـا يون: "تتوالى الأجيال ولكنهم يستطيعون جميعًا قراءة كلمة علي بابا بداية مـن جيل جدتي وصولًا لجيل ابني. ونطق الكلمة في كل لغـات العـالم واحـد تقريبًـا (a — li — ba — ba) ، كما أن التجار في جميـع أنحـاء العـالم لـن يجـدوا أيـة صعوبة في نطق اسم موقعنا". وفي النهاية اختار ما يون اسم علي بابـا مـن بـين أكثر من مائة اسم.

استطاع ما يون تنفيذ النمط التجاري الذي كان يريد العمل به، والـذي قـد توصل إليه بالفعل منذ أن كـان يعمـل في وزارة التجـارة الخارجيـة. بلـغ صـافي أرباح سوق تجارة السلع الصينية عـبر الإنترنـت 2.87 مليـون يـوان، وبتطبيـق هذا النمط أثبت - بالفعل - وجود هذا السوق، وصحة هذا النمط التجاري.

كانـت أهـم الوسـائل التـي تعتمـد عليهـا التجـارة الخارجيـة في ذلـك الوقـت هـي معـرض كـانتون (معـرض الاسـتيراد والتـصدير الـصيني)، والمعـارض الخارجيـة والعلاقـات التجاريـة الخارجيـة الموجـودة، وأيـضًا الـتحكم بتجـارة الترانزيـت بهونـغ كونـغ إلى حـد كبـير. وبحلـول القـرن الجديد، كانت كثير من الـشركات المتوسـطة والـصغيرة الحجـم في حاجـة ملحة لوسائل تجارة خارجية تسيطر عليها بنفسها. اعتقد ما يون أن عـلي

بابا، ستتمكن - بواسطة شبكة الإنترنت - من حمل هـذه المهمـة الجليلـة عـلى عاتقها.

أما عن طريقة التنفيذ فقد أصرّ ما يون على استخدام BBS. قـال مـا يـون: "يكفي أنه يمكنه نشر معلومـات العـرض والطلـب، ولـه قـدرة عـلى التـصنيف حسب الصناعات والمهن". ولكن لم يوافق الآخـرون عـلى رأيـه وتـشاجروا معـه ضاربين الطاولة بأيديهم. ولكنه صمّم على وجهة نظره، معتقـدًا أنهـا صـحيحة. كما قال: "أكثر مستخدمي موقع علي بابا هم من التجار الذين لا يفقهون شيئًا في عالم الإنترنت؛ لذا لابد من تبسيطه لهم".

في مارس عام 1999، أرسل ما يون من خارج هانغتـشو بريـدًا إلكترونيًّـا إلى موظفيه، يطلب منهم الانتهاء من تصميم BBS في الحـال، ولكـنهم لم يوافقـوا. فغضب ما يون غضبًا شديدًا، وأمـسك بالهـاتف، وصـاح قـائلًا: "علـيكم إنهـاؤه الآن، حالًا، فورًا". ومن شدة غـضبه، كـاد أن يـستقل الطـائرة ليعـود في الحـال ليضرب رءوسهم.

في عــام 2002، كانــت لا تــزال أغلــب المنــاطق في قوانغــشتو تــستخدم طريقـة الاتـصال بالإنترنـت عـبر الهـاتف، وكـان موقـع تعـارف الياقـة البيـضاء منتشرًا في ذلـك الوقـت أيـضًا، وقـد اسـتعمل أحـد مواقـع التعـارف في جنـوب الـصين نمـط BBS، وازدهـر الموقـع، وحظـي بـشعبية كبـيرة. وبعـد ذلـك قـام

الموقع بتغيير شكل المنتدى، وأصبح أكثر حداثـة ولكـن قـل عـدد المـستخدمين؛ وذلك لأنه بعد تغييره زادت فيه كثير من الفـروع، وأصـبح الـدخول إلى الموقـع أصعب من الماضي، فكـان مـن الطبيعـي أن يقـل عـدد المـستخدمين، وفي عـام 1999 لاحظ ما يون هذه المشكلة، لكنه لم يخضع للموظفين الفنيين، وأصر على استخدام BBS، فهذه نتيجة تفكيره المستقل. على الـرغم مـن أن لديـه القـدرة على شرح شبكة الإنترنت بوضـوح، إلا أنـه يـدرك جيـدا أن مـستوى عملائـه لا يضاهي مستواه في استخدام الإنترنت، وخاصة أنه هو نفـسه أنفـق الكثـير مـن الوقت، حتى يتمكن من فهم واستيعاب شبكة الإنترنت، فهـو بـلا شـك أمـر في غاية الصعوبة.

أتتحسن التقنية كلما تطورت؟ هنا قلب ما يون كافة الموازين.

في بدايـة ظهـور شركـة عـلي بابـا أولـت وسـائل الإعـلام التجاريـة الدوليـة اهتمامها بتطويرها. في ذلك الوقـت، انتـشرت أخبارهـا في العديـد مـن وسـائل الإعلام الدولية، وهذا منح شركة علي بابا شهرة دوليـة واسـعة آنـذاك، وجـذب إليها الكثير من المستثمرين.

لم يهتم ما يون بـرأس المـال كثـيراً، ولم يأخـذه عـلى محمـل الجـد، بـل كـاد أن ينفق ماله كله. تذكرت السيدة تـساي بينـغ لي نائبـة رئـيس مجلـس الإدارة



الحالي لشركة علي بابا مشهد مفاوضة ما يون لأحد المستثمرين: في يوم من أيام شهر يوليو عام 1999، حينما كان جالسًا في صالة منزله بحي هوبـان تلقـى مـا يون اتصالًا هاتفيًّا، وبينما كان يرمق بعينيه العاملين بالشركة، قـال لمحدثتـه في الهاتف: "هل يمكنك مقابلتي؟"

وبعد أن تقابلا بالخارج عرفت بينغ لي أنهما سـيقابلان مـستثمرين. ولكنهـا مثل ما يون لم تكن مستعدة ومهيأة لهذا اللقاء، فقد أحضرت فقط دفترًا عاديًّا، ولكن ما يون لم يحضر شيئًا على الإطلاق.

لم تتذكر بينغ لي اسم تلك الشركة، ولكن ما تتـذكره فقـط أنهـم جـاءوا مـن شنغهاي، وأنهم ممثلون لمدير مكتب شنغهاي بشركة استثمارات.

وبسبب تعارف الطرفين بشكل كافٍ، فعلى الرغم من أنها مفاوضات قيمتها أكثر من مليون دولار، إلا أنها لم تبدُ مثل المفاوضات المتعارف عليها. فلقد كـان التفاوض في الغرفة التي نزل بها المديرون في الفندق، وكانت مجرد غرفة عادية.

بعد تبادل التحيـات المعتـادة، دخلـت المفاوضـات مرحلـة الجديـة بـشكل سريـع. طـرح مــدراء الاســتثمار سـعرًا؛ لأن لهــم صــلاحية تحديــد مبلــغ الاســتثمار، لــذلك ســيحتل الــسعر الــذي طرحــوه - أي مبلــغ الاســتثمار - نسبة قياسية في حصة أسـهم عـلي بابـا. وقـالوا إنـه في حالـة موافقـة مـا يـون

سيتم اتخاذ القرار في الحال. ولكن يبدو أن ما يون لم يكن راضيًا عن نسبة حصة الأسهم، وأكد أن علي بابا مؤسسة ذات قيمة. إن المعنى الضمني واضح جدًّا، فالسعر الذي طرحه المدراء لا يمكن أن يحتل حصة الأسهم. وهنا وصلت المفاوضات إلى طريق مسدود، فاقترح ما يون وقف المفاوضات، ودعاهم للسير سويًّا في الخارج.

وبعد سيرهم عادوا إلى غرفتهم في الفندق، وأخبرهم ما يون قائلًا: "نحن نعتقد أن قيمة علي بابا هي تلك التي طرحناها عليكم، ولكن واضح جدًّا اختلاف وجهات النظر بشكل كبير؛ لذلك أرى أننا لا يمكننا التعاون". وهكذا انتهت هذه المفاوضات.

بعد ذلك عرض ما يون طلباته بخصوص رأس المال المخاطر: فبالإضافة إلى المال، يأمل أن يعود أول رأس مال مخاطر بالكثير من النفع على علي بابا، على سبيل المثال زيادة رأس المال المخاطر والموارد الأجنبية الأخرى. لذلك قال ما يون إنه رفض 38 مستثمرًا منذ بدأ.

الآن لابد أن نذكر السيد تساي تشونغ شين، الذي ساهم في إنجاح استثمار غولدمان ساكس لعلي بابا بقيمة 5 ملايين دولار.

إن خبرة السيد تساي تشونغ شين تذهل الناس، وتجعلهم لا يصدقون أنه كان ضمن فريق عمل علي بابا في البداية. فقد تخرج من جامعة ييل،

وعمل محاميًا لمدة عامين بنيويورك، ثم أصبح مديرًا لاستثمارات المنطقة الآسيوية بشركة استثمار "INVESTAB" بأوربا، وسبب تعارفه هو وما يون هو حاجة علي بابا لرأس مال مخاطر.

في البداية جاء تساي تشونغ شين هانغتشو للتفاوض مع ما يون كمستثمر، ولقد استطاع أن يجتاز هذه المفاوضات. أخبرت زوجة تساي ما يون قائلة: "إذا لم أحضره إلى هنا ليعمل معك كان سيندم طوال حياته". ففي أبريل عام 1999 أصبح هذا المدير - الذي كان يبلغ راتبه السنوي في هونغ كونغ مئات الآلاف - موظفًا راتبه 500 يوان فقط شهريًّا في شركة علي بابا. كان هذا القرار العظيم الذي اتخذه تساي تشونغ شين بالنسبة له أمرًا في غاية البساطة، فهو يقول: "هنا - بعلي بابا - رجال يقومون بعمل عظيم وذي قيمة؛ لذلك قررت العمل معهم ".

قام ما يون بتقييم مكانة تساي تشونغ شين في علي بابا قائلًا: "هو مختص ومسئول عن التحدث مع المستثمرين. فعندما ترد إلى ذهني فكرة مهمة تتعلق بمصالح المساهمين، أخبره بوجهة نظري، وهو يتفاهم مع المستثمرين جيدًا".

بعد التحاق تساي بشركة علي بابا، كان يبحث دائمًا مع ما يون عن فرص الاستثمارات في كل أنحاء الصين، وبالرغم من كثرة رأس المال

المخاطر لشركات الإنترنت في عام 1999، لكن لم يعجبهم منها سوى القليل.

وفي أغسطس عام 1999 كان تساي يسعى إلى الحصول على فرصة استثمار ممكنة في هونغ كونغ، وأثناء سيره في زقاق للحانات، التقى مصادفة بالسيدة لين، مديرة الاستثمار في مؤسسة غولدمان ساكس بمنطقة هونغ كونغ، والتي كانت تجمعه بها معرفة قديمة.

هذه المصادفة خلقت لعلي بابا استثمارًا ملائكيًا.

كانت غولدمان ساكس في البداية لا تستثمر في الصناعات عالية التقنية، بل كانت تهتم بالاستثمار في الصناعات التقليدية مثل الصناعات الإنتاجية الضخمة. فقد قامت بالاستثمار في مصنع أحذية كبير بتايوان، كما أن لها استثمارات كبيرة في الصناعات الإنتاجية بمنطقة جينجيانغ، لكنها لم تستثمر من قبل في الصناعات عالية التقنية. سأل تساي السيدة لين: هل هناك إمكانية للاستثمار في شركة مثل علي بابا؟، ونظرًا لمعرفتهم السابقة، وافقت السيدة لين دون تردد وأرسلت أشخاصًا؛ للقيام بجولة استطلاعية لشركة علي بابا.

وبعد الجولة الاستطلاعية بشركة علي بابا، نالت شركة علي بابا إعجاب غولدمان ساكس؛ ومن ثم طرحت شروط الاستثمار في علي بابا.



واتفقوا على أن يكون قرارها الأخير في وثيقة سترسلها عبر الفاكس، وفي ذلك الحين كان ما يون وتساي في شنتشن للبحث عن مستثمرين، وتقريبًا كانا قد تفاوضا مع أحد المستثمرين، ولكنهما كانا يشعران بأن ذلك المستثمر لا يناسب شركتهما، ولا يتماشى مع رغبتهما. وبعد عودتهما من المفاوضات ذلك اليوم، تلقا رسالة فاكس من غولدمان ساكس.

قال تساي: "في الواقع، لم يكن لشركة علي بابا في ذلك الوقت مجال واسع للتفاوض مع المستثمرين. فعلى الرغم من ازدهار حركة الإنترنت، إلا أننا لم نكن نملك الكثير من الأموال آنذاك، وكانت هذه مشكلة كبيرة، فلذلك لم نكن نستطيع مساومة غولدمان ساكس على هذا الاستثمار. عند الصفقة الثانية للاستثمار، كان لدينا الكثير من الأموال، فأصبح لدينا مجال أوسع للتفاوض معها. كانت شروط غولدمان ساكس أكثر صرامة من المستثمر الآخر، ولكننا بعد عدة نقاشات قررنا قبول استثمار غولدمان ساكس؛ لأن غولدمان ساكس هي شركة استثمار شهيرة بأمريكا، وربما تساعدنا على التوسع في السوق الأمريكي؛ كما أنها مؤسسة ضخمة، تتمتع برؤية مستقبلية. تناقشنا حوالي أكثر من عشر دقائق؛ ومن ثم اتخذنا هذا القرار".

لقد أصبح استثمار غولدمان ساكس - الذي أحدث ضجة كبيرة، والاستثمار الذي بلغ حجمه 5 ملايين دولار في شركة علي بابا - هو القصة الكاملة للجولة الاستثمارية الأولى، المسماة بالاستثمار الملائكي.

في أسطورة علي بابا، يعتبر حصولها على هذا الاستثمار هو الجزء الذي لا يمكن لوسائل الإعلام تصديقه. لاحظنا أن ما يون قد حقق ووصل بالفعل إلى الحرية المالية .. فما هو مفهوم الحرية المالية؟

تعني الحرية المالية أن لا يساورك القلق بسبب عدم حصولك على راتب الشهر القادم، وألا ترهق ذهنك من أجل التفكير في توفير الطعام. فهم استطاعوا - في فترة قصيرة لا تتعدى عدة أشهر - جذب اهتمام 38 مستثمرًا لعلي بابا، هذا شأنه كشأن البحث عن العمل، فإذا كان لديك عدة اختيارات فبالتأكيد يجب أن تتحمل بنفسك مسئولية اختيارك. في الواقع، لا يوجد هناك فرق بين غولدمان ساكس ومؤسسات الاستثمار الأخرى؛ فكلهم مستثمرون، وكلهم يسعون وراء تحقيق الأرباح، وبسبب تقييم ما يون لهذه النقطة، وضع مكانة المستثمر في المكانة الثالثة بعد العميل والموظف. ربما كان ذلك سببه هو حاجة ما يون إلى المال، فقد أنفق الكثير من الأموال عند تفاوضه مع غولدمان ساكس.

لذلك يمكننا القول إن ما يون لا ينقصه المال ولا يفتقر إليه، فباستثناء نجاحه في تحقيق الحرية المالية، هناك معنى آخر لها، وهو أنه دائمًا حينما يحتاج إلى المال يكون لديه من يمنحه هذا المال. بناء على هذه الأسس المالية، استطاع ما يون الآن بناء مستقبل علي بابا بإرادته وعزيمته.



في الوقت نفسه، باستثناء تفكير ما يـون المـستقل، ومعارفـه التجاريـة منـذ الصغر - فقد تعلّم الكثير، واكتسب خبرة واسعة من خـلال المـشروعات الثلاثـة التي قام بها في السابق، وبرزت مكانتـه في مجـال التجـارة، خاصـة خـلال فـترة عمله في "الصفحات الصفراء الصينية"، وقد انطلق من الصفر لتشكيل الخطوط العريضة، وأجاد التعامل مع وسائل الإعلام، فكان سريع الرد على وسائل الإعلام حسب قوانينهم. لذلك يمكننا القول إن أول ثلاثة مشروعات لما يون كانت مثل العديد من المشروعات الأخرى، فهي - في الواقع - عدة مستويات. كان الهـدف من شركة الترجمة هو جني الأموال، وأصبح العديد من الأشخاص اليوم يقومون بالنوع نفسه من الشركات، ومع أقل المكاسـب يـشعرون بالرضـا، فحتـى لـو لم يكن لديهم القـدرة والخلفيـة الكبـيرة، فتكفـي المهـارة الحرفيـة لإتمـام العمـل بنجاح؛ أما عن الصفحات الصفراء الصينية فكان مستواها أعـلى قلـيلًا، وكانـت تحتاج إلى توافق الموارد، ولكن كانت خبرة ما يون محدودة في ذلك الوقت، ولم تكن لديه الدراية الكافية بقواعد لعبة رأس المال، فانسحب منها في النهاية هي الأخرى. ولا تزال العديد من شركات العلوم والتكنولوجيا اليوم في هذا المستوى

.

إن أهم الخبرات التي اكتسبها مـا يـون هـي تلـك التـي كانـت أثنـاء عملـه بوزارة التجارة الخارجيـة، فبمـساعدة الدولـة اسـتطاع مـا يـون تنفيـذ العديـد

من المحاولات التجارية بنجاح. حصل هنا ما يون على أكثر مما أنفقه، وعند إنشائه علي بابا طبقّ نمطًا تجاريًّا لضمان الربح. منحته هذه الخبرة ثقة كبيرة بالنفس. ينبغي على كل رجال الأعمال أن يتذكروا دائمًا هذه النقطة: عليك أن تثق بقدرتك على التنفيذ وبمصادرك الأولية. هذا هو ما يون ذو التفكير المستقل الواقعي، منذ ذلك الوقت فصاعدًا وهو يواجه الكثير من الأمواج المتلاطمة، واستطاع التقدم بإرادة لا تُقهر، والتطلع والثقة بمستقبل التجارة الإلكترونية، وكذلك استطاع - بكل ثقة - أن يترأس فريق العمل.

لن تحقق إنجازًا إذا فكرت في المال فقط.

تلقى ما يون مبلغًا بقيمة مليار دولار من شركة ياهو، إثر التعاون بين ياهو وعلي بابا، المشهور بالتعاون المثالي، ويعد هذا الرقم - حتى الآن - من الأرقام الفلكية. ولكن ما فائدة هذا المبلغ؟ فبعد عدة سنوات لم يتم الانتهاء من صرف المبلغ الذي كان متوقعًا صرفه خلال هذه المدة. أثناء عقد هذا الاتفاق ، قبل عدة سنوات، اعتقد ما يون أنها صفقة ناجحة، ولكن سرعان ما تحولت هذه الصفقة اليوم إلى عبء كبير. ما كان يجول بخاطر ما يون هو إذا منح شركة ياهو نسبة كبيرة من الأسهم هل يتسبب ذلك في إخراجه من الشركة؟ حقًّا! فالكثير من المؤسسات لا تملك طموحًا فائقًا، وتقبل كل الشروط بمجرد رؤية مبلغ كبير من المال.



قال ما يون بتأثر عميق: "لا تجعل النقود أهم شيء عندك، فمن يكون هدفه المال فقط لن يستطيع أن يحقق أي إنجاز. أبدًا، فالمؤسسة بدون هدف وطموح كجسد بلا روح. في هذه السنوات أصبح نادرًا أن أسمع أحد رجال الأعمال يقول ماذا سيفعل في مؤسسته، وماذا ستصبح في المستقبل، بل يفكرون دائمًا متى ستُصنف مؤسساتهم ضمن أقوى 500 مؤسسة عالمية. في الواقع أن معيار التصنيف ضمن أقوى 500 مؤسسة يعتمد على الدخل التجاري. إن اتخاذ المال كمعيار في التصنيف شيء غير مقنع في كل الأحوال. فحتى المؤسسات التي تصنف ضمن أقوى 500 مؤسسة عالمية معتمدة على الربح فقط، لا تحوز على الاحترام والتقدير الجاد".

إن نجاح ما يون لا يخلو من النجاح المادي، ولكن نظريته المتميزة للمال صنعت قصة "المال الكثير يجلب القلق"؛ وذلك لأن جميع رجال الأعمال الممتازين يمكنهم - في لمح البصر - اتخاذ قرارات استثمارية بمليارات، وفي الوقت نفسه سيوفرون كل قرش يعتقدون أنه يجب توفيره. تقدير قيمة المال، يجعل رأس المال يلعب الدور الأكبر في الاستثمار.

في أحد أيام أكتـوبر، رتـب مـا يـون لمقابلـة الـسيد سـون تـشن إي، أكـبر مساهم في شركة ياهو، والمعروف بمدير عـام Soft Bank، والـذي يعتـبر مـؤشر توجهات الإنترنت. ولأن ما يون قد انتهى من التمويل لتوه؛ لذلك لم يضع خطة تمويل جديدة.

اعتقد ما يون أن المقابلة ستكون شخـصًا لـشخص، أي أنـه سـيقابل شخـصًا واحدًا، ولكن بمجرد أن دفع البـاب كانـت الغرفـة تعـج بالأشـخاص، وكـان مـن بينهم عاملين في مؤسسة مورغان ستانلي. كان في الخطة أن يلقي ما يون كلمـة لمدة ساعة، ولكنه تكلم فقط لمدة 6 دقـائق عـن أهـداف شركتـه حتـى توجـه سون تشن إي إليه قائلًا:" لقد قررت أن أقوم بالاستثمار في شركتك".

قال ما يون: "إن سـون رجـل عظـيم الـذكاء قليـل الادعـاء، ولكنـه يبـدو في نظـر النــاس غبيًّــا، وأن كلامــه ممــل، وحيــنما يتحــدث الإنجليزيــة يكــون غريب الأطـوار، فـلا يـتكلم كلامًـا فارغًـا. إنـه يبـدو بطـلًا مـن أبطـال روايـات الكونغـو. مـن خـلال هـذا الخطـاب الـذي كانـت مدتـه 6 دقـائق، اسـتطعنا فهم شخصيته؛ أولًا: هـو شـخص سريـع في اتخـاذ قراراتـه. ثانيًـا: دائمًـا يـسعى إلى إنجاز عمل عظيم. ثالثًا: يقـوم بـالأعمال حـسب رؤيتـه وتفكـيره الخـاص". كانت حياة سون تشن إي شـاقة ومتعرجـة، وعنـدما كـان صـغيرًا كـان يـسعى

للبحث عن الأطعمة في صناديق القمامة لإطعام وتربية الخنازير، ولكن كان والده دائمًا يشجعه ويقول له: "إنك موهوب". فقد خرج سون من أدنى طبقات المجتمع، وحقق أحلامه العظيمة التي كان يتمنى تحقيقها منذ الصغر.

في الثامن من ديسمبر، التقى ما يون سون تشن إي مرة أخرى، وهذه المرة تقابلا وحدهما دون حضور المحامي. في هذه المرحلة لم تمضِ 3 دقائق من المقابلة، حتى حصل ما يون على 35 مليون يوان استثمارًا من سون. بعد ذلك عرف ما يون أن شركة Soft Bank تتلقى طلبات استثمار من 700 شركة سنويًا، ولكن لا يتم الاستثمار سوى لسبعين شركة فقط، ولم يقم سون بالتفاوض بنفسه مع أحد منهم سوى مع شركة واحدة فقط.

بعد عدة أيام - وقبل موعد توقيع العقد - اندهش الجميع من ندم ما يون، ولكن ما أدهشهم أكثر هو سبب هذا الندم، فهو قد ندم لأن الاستثمار أكثر مما يحتاج هو وليس أقل مثل ما كان متوقعًا، فحسب نسبة الاستثمار نفسها، لا يريد ما يون 35 مليونًا، بل يحتاج فقط 20 مليون دولار.

أمام مساعد سون الذي استشاط غضبًا، أرسل ما يون رسالة البريد الإلكتروني إلى سون قائلًا: "أتمنى أن أكتشف عالم الإنترنت مع السيد

سون تشن إي يدًا بيد، وإذا لم يقدر لنا التعاون فبالتأكيد سنكون صديقين حميمين". بعد خمس دقائق رد عليه سون قائلًا: "شكرًا على تقديمك لي ومنحك لي هذه الفرصة للتجارة الذكية. وبالتأكيد سنجعل علي بابا شركة مشهورة في كل أنحاء العالم، مثل موقع ياهو".

لماذا لم يوافق ما يون على أخذ الأموال في يده؟ يقول ما يون: "نعم، فأنا ألعب القمار ولكنني أقامر على ما أملكه فقط. فعلى الرغم من أنني كنت أترأس فريق عمل لا يتجاوز عدده 60 فردًا، كان أكبر مبلغ من المال لدينا لم يتعدَ 2 مليون دولار، ولكن أصبح تحت سيطرتي 20 مليون دولار، كلما كثر المال كلما فقدت قيمته، وهذا ليس في صالح الشركة؛ لذلك لا مفر من التراجع.

في الحقيقة، إن من أهم أسباب نجاح علي بابا حتى اليوم هو افتقارنا للمال، فكثير من الناس فشلوا بسبب كثرة مالهم. فحينما كان ينقصنا المال، كنا نفكر جيدًا في كل قرش ننفقه، أما الآن فنحن نملك المال، ولكن ننفقه مثلما كنا ننفق حينما كان ينقصنا المال؛ لأن ما أنفقه اليوم لا يزال من رأس المال المخاطر، فلابد أن نشعر بالمسئولية تجاههم، فأنا أعلم جيدًا أن إنفاق أموال الآخرين أكثر مرارة من إنفاق أموالنا الخاصة؛ لذلك فإن أهم شيء هو أن نقوم بإنجاز العمل بدقة متناهية".



لا يتم تحديد رواتب الموظفين في شركة علي بابا طبقًا لأسعار السوق، فرواتب كل الموظفين والمديرين الجدد تعادل تقريبًا نصف رواتبهم في الشركات السابقة، وخفض الراتب من 8000 يوان أو 9000 يوان إلى 3000 يوان شيء عادي؛ فعلى سبيل المثال ووه جيونغ - مخترع محرك البحث ياهو بعد استقالته وانضمامه للعمل في علي بابا - قل راتبه للنصف، كما أنه فقد دخل أسهم ياهو الذي كان يبلغ ملايين. لماذا فعل ذلك؟ أولًا: لأن رأس مال الشركة جاء من رأس المال المخاطر، والذي يجب توفيره. ثانيًا: لا تريد علي بابا إغراء الأكفاء برواتب عالية، بل تريد جذبهم عن طريق ثقافة الشركة. قال ما يون: "نحن لا نهدم جدار الشركات الأخرى، ولا نقنع موظفيهم بالعمل في شركتنا أبدًا". لم تجذب علي بابا الأكفاء بالرواتب العالية، بل قال ما يون للموظفين إن أسهم الشركة خداعة، وإذا فشلت الشركة فلن تستحقوا حتى قرشًا واحدًا، وإذا نجحت الشركة كان كل شيء بين أيديكم.

أنفق ما يون كل ما كان يملك على العملاء والكفاءات والموظفين؛ فقد أنفق مبالغ ضخمة من أجل خدمة العملاء؛ حيث وصل أول مبلغ أنفقه إلى 5 ملايين يوان، كما قام بتدريب الموظفين؛ لأنه عندما يكون الموظف كفئًا حينها فقط يشعر العميل بالرضا. بمجرد أن تتوافر الأموال لدى ما يون سيذهب للبحث عن الكفاءات. بالرغم من أنه لا يمنحهم

رواتب عالية، ولكنه يجذبهم بالمستقبل المشرق والحماسة. كان فكر ما يون عكس كثير من الناس؛ فهو يعتقد أن الإنترنت ما هو إلا سباق طويل المسافة، بينما يعتقد الآخرون أنه فقاعة. تفوقت أمريكا في أول سباق 100 متر، ولكن هذا لا يعني أنها حققت الفوز، بل توجد آسيا خلفها، ولديها الفرصة في التفوق عليها. فمنافسة الإنترنت كسباق الماراثون، لابد من التحكم في كل نفس وتوفير كل قرش. إن علي بابا تسعى لخطة مدتها 50 عامًا، ولابد أن تملك سرعة الأرنب وصبر السلحفاة في الوقت نفسه.

وفي ذلك الوقت نفسه، تفوق ما يون على المال مرة أخرى. قال موظف شاب في الشركة: "لا توجد أي مسافة بين ما يون والآخرين، وهذا ما يدهش الجميع". عندما يودع الموظفين في أي حفلة، يقوم بوداع كل منهم على حدة مهما كان منصبه، ويتبادل الحديث مع كل موظف جديد.

في فبراير عام 1999، دعي ما يون لحضور المؤتمر الآسيوي للتجارة الإلكترونية المنعقد في سنغافورة. كان 80% من الحضور من الغرب، وتحدثوا عن التجارة الإلكترونية بالنمط الأوربي والأمريكي. لم يتمالك أن يقول وهو واقف لمدة ساعة كاملة: "إن التجارة الإلكترونية الآسيوية دخلت المنطقة الخاطئة. فآسيا هي آسيا وأمريكا هي أمريكا، والتجارة



الإلكترونية الآن كلها من النمط الأمريكي، فينبغي آن يكون لآسيا نمطها الخاص الفريد".

إذًا ما هو نمط آسيا؟ لم يذكر ما يون شيئًا عنه؛ لأن هذا ما يريد العمل عليه. هو ليس مثل أكفاء الإنترنت الآخرين، لم يعش منذ صغره في الطبقة العليا من المجتمع، بل عاش مع الناس العاديين، فقرر أن يكون مختلفًا عن نمط التجارة الإلكتروني الحالي، لا يقوم بالتجارة التي تقوم بها الشركات الكبرى الممثلة في 15% من حجم الشركات، بل يعمل في تجارة الشركات المتوسطة والصغيرة الحجم، والتي تمثل نسبة 85%. وكما قال ما يون: "أصيد الروبيان فقط". فالأمر بسيط جدًّا، لأن المؤسسات الضخمة لها قنوات الإعلانات الخاصة، فضلًا عن تكاليف الإعلانات الضخمة، ولكن الشركات الصغيرة الحجم لا تمتلك كل ذلك؛ لذلك هم أشد الناس احتياجًا إلى الإنترنت.

قام ما يون بدراسة دقيقة للشركات المتوسطة والصغيرة الحجم، فلاحظ أن مسئولي هذه الشركات أذكياء ونشطون وعمليون، وقال: "هم لا يهتمون بإذا كان لديك إستراتيجية أم لا، لكنهم بارعون في استخدام ذلك الشيء الذي يربحهم المزيد من المال".

ما كان يرغب في فعله ما يون هو تقديم مثل هذا العالم، وجمع المعلومات عن الاستيراد والتصدير للشركات المتوسطة والصغيرة في

العالم. "إن الشركات المتوسطة والصغيرة الحجم كالحصى على شاطئ البحر، يمكن أن يربطها الإنترنت، فيصبح الحصى الملتصق ببعضه البعض - باستخدام الأسمنت - في منتهى القوة؛ ومن ثم يمكنه منافسة الأحجار الكبيرة. من مزايا اقتصاد الإنترنت أن تحصل على الربح الكبير من التكلفة الصغيرة، وأن ترد الصاع صاعين".

"سأكون منقذًا للشركات المتوسطة والصغيرة التي لا تعد ولا تحصى". فالتفكير الأكثر واقعية لما يون هو أن: "اقتصاد آسيا هو اقتصاد موجه للتصدير، فهي تعتبر أكبر قاعدة تصدير في العالم، وأكبر تجمّع لعدد كبير من الشركات المتوسطة والصغيرة الحجم، وبسبب الصعوبة التي يواجهها الكثير من صغار المصدرين، فإنهم يخضعون لتحكم وسيطرة الشركات التجارية الكبرى، ولكن إذا استخدمت هذه الشركات موقع علي بابا، فستتمكن من التصدير إلى أمريكا وأوربا".

"إن الشركات الكبرى في عالم الاقتصاد اليوم كالحيتان، تتغذى على أكل القرديس. أما القرديس فيعيش على فضلات الحيتان، فيعتمدون على بعضهم البعض. ولكن عالم الإنترنت عالم فريد مستقل، فعن طريقه تستطيع أن تبني الشركات المتوسطة والصغيرة الحجم عالمًا مستقلًا لها؛ ومن ثم تصبح بضائعها متوفرة بشكل أكثر، وهذه قوة ثورية حقيقية للإنترنت".

من أجل تحقيق هذا الهدف، لا بد أن يصبح موقع علي بابا موقعًا عالميًّا في نظر ما يون، وإلا فيصبح بائعًا بدون زبائن إذا ركز فقط على التجارة بداخل الصين.

يعتقد ما يون أن التجارة الإلكترونية الحالية تخدم المؤسسات الكبيرة فقط، وأن التجارة الإلكترونية الآسيوية المتميزة ليست على نمط التجارة للتجارة (BUSINESS TO BUSINESS)؛ بل التاجر للتاجر (BUSINESSMAN TO BUSINESSMAN) ، فهذا نمط اخترعه الآسيويون. تقوم علي بابا بعرض المعلومات للشركات المتوسطة والصغيرة بالمجان، "وستظل دائمًا بالمجان". كان ما يون يبدو وكأنه عاد إلى طفولته التي كان يتميز فيها بالولاء الشخصي.

بالإضافة إلى ذلك، حلل ما يون وضع الصين تحليلًا صحيحًا، جعله يثق أنه بحلول القرن الجديد ستصبح الصين مركزًا للتجارة العالمية، وهذا سبب من الأسباب التي جعلته يثابر على العمل في مجال التجارة الإلكترونية، التي تخدم الشركات المتوسطة والصغيرة .

إن الصين سوق كبير، يحتاج العالم إليها، وتحتاج إليه. انضمت الصين بسرعة فائقة إلى منظمة التجارة العالمية عام 2001، وبفضل تطور الصناعات الصينية ذات العمالة الكثيفة، أصبحت الصين مصنع العالم، وخلال فترة قصيرة اجتاحت جملة "صُنع في الصين" العالم كله.

يعتبر النمط الخاص بآسيا والدول النامية، هو تطور لنمط B2B الذي تعتمد عليه الشركات المتوسطة والصغيرة الحجم كنمط رئيس. إن الشركات المتوسطة والصغيرة الحجم تناسب التنمية في آسيا والدول النامية؛ نظرًا لأن الدول المتطورة تهتم برأس المال وحجم الشركة، بينما تصب الدول النامية في عصر المعلومات اهتمامها على المرونة والفوز بالكمية لا على الحجم. تصل نسبة التجديد التي تحصل عليها علي بابا كل عام إلى 75%، ولابد أن ندرك أن نسبة الإفلاس للشركات المتوسطة والصغيرة الحجم قد تصل إلى 15%، وأن تجديد العقود يدل - أولًا - على استمرار بقائها في السوق.

المثال الرابع: أحلام ما يون تسطع تحت مفهومه لقيمة الريادة:

ما يون هو ما يون، ليس لما قاله من "كلام مبالغ فيه"، بل لأنه حقق هذا الكلام. استطاع ما يون خلال 10 سنوات تأسيس كل من علي بابا وTaobao وAlipay، وهي شركات استطاعت أن تغير أسلوب حياة الناس، وكذلك تأسيس "شبكة التجارة الإلكترونية" .. هذه المجموعة التجارية الجديدة. فالكثير من رجال الأعمال قالوا من قبل هذا الكلام، ولكن ما يون لم يتكلم، بل فعل وبنجاح.

في الواقع أن مفهوم القيمة يدوم أكثر من النمط التجاري. قال ما يون: إن ستار بكس ليس غرضها بيع القهوة، بل ترويج الثقافة وروح العمل

الجماعي. كنا ننظم لزيارة المسئولين بعلي بابا لـستار بكـس، شـعرنا في أعماقنـا بأنهم يطمحون إلى نشر فكرهم وثقافتهم وروح خدمتهم للعملاء عبر قهـوتهم، وهذا ما جعل ستار بكس أقوى. لا شـك أن الإدارة والـنمط الإداري والمنتجـات أشياء مهمة جدًّا، ولكن هناك شيء أهم لم نره – وهنـا يقـصد مـا يـون مفهـوم قيمة خدمة العملاء.

لا نقصد أن النمط التجاري والإستراتيجية ليست أشـياء مهمـة، ربمـا تكـون هذه المعارف التي تلقيناها في كلية التجارة مفيدة لتحليل الأعمال الناضـجة في سوق ناضجة، لكنها - في الغالب - لا تثبت فاعليتها في الأعمال الجديدة؛ وذلـك لأن تلك الشركات المبدعة غالبًا مـا تواجـه سـوقًا غـير موجـودة، وفي كثـير مـن الأحيـان تكـون البيانـات المتعلقـة بهـا غـير متـوفرة أو سريعـة التغـير، فـدعم القرارات التي يتخذها رجل الأعمال دائمًا ما يعتمد على مفهـوم القيمـة لديـه. إن البيئة الإدارية للشركة تتغير بصفة مـستمرة، ويتغـير معهـا الـنمط التجـاري أيضًا، ولكن مفهوم القيمة لا يتغير سوى قليلًا. ومن هـذا المعنـى، فـإن مفهـوم القيمة لشركة ما يدوم أطول من نمطها التجاري، وتزداد قوتها.

قبـل تأسـيس مـا يـون لـشركة عـلي بابـا، كـان يعـي جيـدًا تـأثير التجـارة الإلكترونيـة عـلى شـكل التجـارة في المـستقبل، وعـزم عـلى أنـه: "لـن يـدع في

العالم أي تجارة صعبة". قبل حصول علي بابا على استثمار سون تشن إي - مؤسس بنك Soft، بقيمة 20 مليون دولار، ترأس ما يون فريق عمله، وقاموا بزيارة أكثر من 40 مستثمرًا لرأس المال المخاطر في وادي السيليكون، ولكنهم رفضوا استقبالهم. ولحسن الحظ قابل ما يون سون "المجنون"، وتبادلا الحديث لمدة 6 دقائق، وأعطاه 20 مليونًا. قال سون بعد ذلك إنه متأثر بمفهوم القيمة الذي يجسده ما يون.

ضرب ما يون العديد من الأمثلة؛ ليوضح للناس مفهوم القيمة لديه. أغلب التجار يفكرون بأموال الآخرين، فعندما يعلم أن هذا الشخص يملك 5 يوانات، يصب كل تركيزه على كيفية أخذها منه. إذا كنت تطمح بتأسيس شركة ضخمة، لابد وأن تفكر في كيفية استخدام منتجاتي لمساعدة العميل؛ لتحويل الخمسة يوانات إلى أربعين أو خمسين يوانًا، ثم أخذ الأربعة أو الخمسة يوانات الذي أريدها من تلك النقود الكثيرة .

الحلم الذي يجسد مفهوم القيمة تكون حدوده متفاوتة.

مع ما يون، فاز موقع Taobao بـEbay ، وقامت علي بابا بشراء ياهو، وصنعت إستراتيجية Taobao الكبرى وول مارت "Wal-Mart" على الإنترنت، لا يمكننا الحديث في الوقت نفسه عن حدود قلب هذه الثلاثة للموازين.



بعد إعلان علي بابا لاستثمار Taobao، ذات مرة قام ما يون بتنفيذ حملة ترويجية عند لقائه بستة محللين في أمريكا، وهذه المرة لم يكن مدراء وول ستريت - الذين كانت تجمعهم صداقة راسخة مع ما يون - مهذبين معه. حيث إنه بعد أن القى ما يون خطابه، بدت نظرتهم التشاؤمية بحدوث حرب وصراع بين Taobao وeBay، وكانوا يعتقدون أن ما يون سيفشل في الحرب مع eBay بلا شك.

إن وضع المجابهة كما يلي: شركة eBay المدرجة في البورصة تجابه شركة علي بابا غير المدرجة في البورصة، حيث تجابه شركة eBay الذي بلغ دخلها التشغيلي 3.3 مليار يوان، شركة علي بابا الذي بلغ الدخل التشغيلي لها 68 مليون يوان، شركة eBay الممتد نطاق عملها إلى العالم، وبالمقابل علي بابا التي يمتد نطاق عملها إلى أنحاء العالم أيضًا، ولكنه يركز - بشكل أساسي - على الصين. فكما وصفها ما يون: "هذه حرب بين فيل ونملة".

"نريد أن نخبر كل واحد في Taobao من خلال هذه الحرب: أنه على الرغم من أن eBay تبدو قوية، ولكن يمكن قهرها. قال ما يون: "إذا رأيت العالم بالمقلوب، ستجد أشياء كثيرة مختلفة تمامًا"، فبالطبع "إذا رأيت العالم بالمقلوب ستجده تغيّر تمامًا" .. وقد قال ذلك لأنه وجد عالمًا

مختلفًا بعد انقلابه ووقوفه على يديه، وهذا له علاقة بكونه من هواة الوو شو. باستثناء هذه الحركة العجيبة، فإن من أكبر سمات شركة Taobao هي كائنها المبارك: النمل. فيقول ما يون: "نحن جنود النمل". وقد عرّف ما يون Taobao للخارج بهذه الطريقة عدة مرات.

حسب ردود الفعل الأولى تبيّن أن شركة Taobao لقيت ترحيبًا أكثر من eBay؛ وذلك لأنها موجودة في الصين. وكما وصف ما يون قائلًا: "ربما تكون eBay كسمكة قرش في البحر، ولكنني (Taobao) تمساح في نهر اليانغتسي. فإذا تقاتلنا في البحر سأفشل بكل تأكيد، ولكن إذا تقاتلنا في نهر اليانغتسي سأتمكن من الفوز". بعدما انتصرت Taobao في جولة وجولتين من المعركة، ارتفع صوت مقاومة ما يون وازدادت ثقته، حتى أنه ألمح إلى أن انتصار Taobao على eBay ليس بمشكلة. في هذه الفترة كان كل تركيز ما يون ينصب على الفوز والخسارة، ينصب على المنافس فقط.

عندما اشترت علي بابا شركة ياهو، اختلفت الأوضاع عن السابق، فقد كان ما يون متسامحًا مع مؤسسي ياهو القدماء، ويهدف إلى الفوز المشترك. ولكن كان التطور اللاحق يحمل في طياته الأسف؛ حيث تعتبر ياهو الصين هي أكبر فشل لما يون. وعلى العكس فإن بيع ياهو هو من

أنجح الهجمات المحدودة التي شنها مؤسس ياهو جيري يانغ. اليوم أصبح ياهو بالفعل "بطل الهبوط" الذي تفوق عليه غوغل، وأغرقته كل تطبيقات الإنترنت الجديدة. أوضح محلل اقتصادي من هونغ كونغ أن 85% من الدخل العالمي لياهو يأتي من أسهم مجموعة علي بابا القابضة، ومن دخل ياهو اليابان. ومن هنا يمكن أن نفهم شكل التجارة بين علي بابا وياهو قبل خمس سنوات. كان بعض الناس يعتقدون أن جيري يانغ "مهدرٌ للمال"، ولكن أصبحت التعليقات الآن: "قد تكون هذه الصفقة هي القرار الصحيح الوحيد الذي اتخذه يانغ في حياته المهنية في السنوات الأخيرة".

في فترة إستراتيجية Taobao الكبرى، أتقن ما يون انتظار الفرص في هدوء تام، فكان ينشر عدة أخبار وكأنه يطلق الريح لتشتد العاصفة وترتفع أسعار الأسهم بسرعة، لكنه لم يتحدث عن الأسهم عند زيارته أمريكا، فقد تحدث فقط عن المبادئ، فهو يرى أن التحدث عن المساهم الأكبر ليس هو الأهم، فالصغير جميل. لذلك قال كثير من الناس إن المعركة بين ما يون وبين باها مصنوعة بيد ما يون بشكل كبير، وهي جزء من إستراتيجية العلاقات العامة.

بلغت حصة استثمار علي بابا، المثيرة للدهشة إلى حد ما، في موقع Taobao 5 مليارات يوان، وعُرف هذا الاستثمار بالاسم الجميل:

"إستراتيجية Taobao الكبرى". على الرغم من أن موقع Taobao ما زال مجانًا للمستخدمين، ولكن دخل الإعلانات وغيرها من الربح قد يصل إلى أكثر من 200 مليون يوان سنويًّا. من هنا تتضح خطة ما يون الهائلة وقراره العظيم.

* * *



الفصل الثالث

قلب الموازين بصيرة وفكر



ما يون يعلمنا كيف نربح المال:

في عصر أسرة سونغ، عرض الراهب الكبير تشيغ يوان تشينغسي ثلاثة أحوال للزن (ممارسة التأمل في وضعية الجلوس): **بداية الزن:** ترى الجبل جبلًا والماء ماءً. **تأمل الزن:** ترى الجبل ليس جبلًا والماء ليس ماءً. **الفهم التام للزن:** ما زال الجبل جبلًا والماء ماءً. ما يون رجل واقعي، يتفحص مواقع الإنترنت ويرصد طبيعة التجارة؛ لأنه في الأصل تاجر، يفهم متطلبات التجار، ويستطيع فهم طبيعة كل تجارة وخوضها أو تركها، فهو يرى الجبل جبلًا، وهذه بصيرة فكره.

ليس لدى ما يون شهادات من جامعات مشهورة، ولا هو يفهم في التكنولوجيا، ولا يتقن استخدام الكمبيوتر، ناهيك عن نظريات الإنترنت، ولكن على العكس استطاعت كل هذه الأشياء تشكيل نجاحه.

في الحقيقة أن ما يون - الذي يجيد الإنجليزية - يعتبر من أوائل الناس الذين كانت لديهم رؤية عالمية للإنترنت. فما يون ذو التفكير المستقل منذ



الـصغر، لديـه معرفـة بالتجـارة، ولكنـه لا يفهـم في التكنولوجيـا، ولا يـتقن الكمبيوتر، وهذا الأمر يساعده دائمًا على تجنب الوقوع في الأخطاء الفنية التي وقع فيها العديد من الخبراء والبارعين في هذا المجال من قبـل، وتجنـب جنـون وإدمان التكنولوجيا. خاصة أن نجاحه في تأسيس الـصفحات الـصفراء الـصينية، وتمتعه بخبرات في مجال التجارة الخارجية، جعله يملـك أساسًـا داخليًّا قويًّـا في مجال التجارة الإلكترونية، ولأنه لم يبدُ عالمًا في الإنترنت فقط، فهـو في الحقيقـة أيضًا ليس خبيرًا في الإنترنت، لذلك اضطُّر إلى إسناد الكثير مـن الأمـور المتعلقـة بالإنترنت إلى فريق عمله لحلها، أما هـو فيقـوم بمناقـشة المبـادئ العامـة عـلى منصة علي بابا؛ وذلك بفضل إجادته للغة الإنجليزيـة، فـما أعجـب هـذا! فهـو مثل السمكة في الماء، لأنه استغرق ثلثـي العـام للتواصـل مـع كبـار الـسياسيين ورجال الأعمال في أنحاء العالم، والتمكن من مزج المعرفة والتضلع من كل علم، وزيادة استيعابه وفهمه للمشهد الاقتـصادي العـام أكـثر مـن غـيره مـن رجـال الأعمال، بداية مـن المـستوى المعلومـاتي، وهـذا جعلـه يتمتـع بـالنظرة الثاقبـة للسوق والقدرة الإستراتيجية.

المثال الأول: لا تخدع ولا تغش:

في عام 1978، ظهر أول فوج للسياح الأجانب بعـد تنفيـذ سياسـة الإصـلاح والانفتـاح في هانغتـشو، ونـزل هـؤلاء الـسياح في فنـدق شـانغريلا.

كان أهل هانغتشو يشعرون بالعجب لهؤلاء الأجانب. وكان هناك صبي عمره 12 أو 13 عامًا، يركب دراجته في الساعة الخامسة من كل صباح لمدة 45 دقيقة، متجهًا صوب فندق شانغريلا، لانتظار السياح الأجانب. ولكنه لم يكن يأتي لرؤية الأجانب الأغراب، بل كان يأمل أن يكون مرشدًا لهم دون مقابل .. دون مقابل ولكنه سيجني كثيرًا .. ممارسة وإتقان الإنجليزية. يركب هذا الصبي النحيف دراجة قديمة ويستدعي أجنبيًّا للجلوس في المقعد وراءه. هكذا ركب الأجنبي دراجته للتمتع بالرحلة مجانًا، والاستماع إلى تعريف الصبي الصغير للبحيرة الغربية، متحدثًا الإنجليزية بلهجة طفولية، حتى شعر بالتعاطف تجاهه، وحنا عليه. وعاد بعض الأجانب إلى هانغتشو في العام التالي، ونزلوا في فندق شانغريلا مرة أخرى، وكانوا لا يزالون يرون هذا الصبي الواقف عند باب الفندق، حتى توهموا بأنهم لم يغادروا هانغتشو فقط، حتى هذا الصبي كما هو على حاله لم يتغير. في السنة الثالثة، جاء الأجانب مرة أخرى وقالوا مندهشين: أما زلت هنا؟ إنك لصبي ذو مستقبل مشرق!

وفي عام 1985 - تلبية لدعوة أسرة أسترالية - سافر ما يون إلى أستراليا في يوليو خلال العطلة الصيفية، ومكث هناك 31 يومًا. قال ما يون: قبل سفري إلى الخارج، كنت أظن أن الصين هي أغنى وأسعد دولة في العالم. عندما وصلت إلى أستراليا، وجدت أن فكري السابق غير صحيح.



بعدما تخرج ما يون من الجامعة، أصبح مدرسًا للغة الإنجليزية بجامعة هانغتشو للعلوم والتكنولوجيا. دائمًا ما كانت الحماسة تفيض من ما يون عند حديثه على المنصة، وكان يجعل المستمعين متّقدين بالحماسة أيضًا، ويتابعون أفكاره. عندما يلقي دروسًا، يترك الطلبة من فصول أخرى دروسهم ويذهبون كلهم؛ لمشاهدة أداء ما يون، فكانت فعالية "الأداء" ممتازة جدًّا، وكان الطلاب الذين يأخذون دروسًا إضافية خارج الصف - لضعف مستواهم - إذا تعلموا على يده مرة واحدة، يتغير بالتتابع نطقهم، وتفيض اللغة من أفواههم، ويتحدثون بطلاقة. يشتهر ما يون اليوم بالفصاحة والبلاغة في مجال عمله، وهذا هو نتاج أدائه الحماسي خلال تلك السنوات.

قيل إن ما يون بارع في الغش والخداع، لكن من وجهة نظري أن مهارته ليست في خداع الآخرين؛ بل إنه لا يُخدع من الآخرين. كانت علي بابا في البداية BBS كبير. فقد أصر ما يون على استخدام BBS. "فيكفي أنها يمكنها عرض معلومات البيع والشراء والتصنيف طبقًا للصناعات". ولكن لم يوافقه الآخرون وتشاجروا معه وضربوا المائدة بأيديهم اعتراضا. فضرب ما يون رأسه، معتقدًا أنه على صواب، ومن ثم أصر على موقفه. إن مستعملي موقع علي بابا هم تجار لا يجيدون استخدام الإنترنت، فمن الضروري أن يكون بسيطًا لهم. وأثبتت الحقائق أنه على صواب. فازدادت حكمته لعدم انخداعه من الآخرين.

إن ما يون ذكي جدًّا، والأهم من ذلك أنه يتمتع ببصيرة عالية، كما أن له رؤية عالمية. كان ما يون من قبل يتعامل بنظرة عالمية مع المشكلات. "هذا ثمن استمراري في رئاسة هذه الشركة، لابد لي أن أتعلم باستمرار، وأن أذهب لمقابلة بيل غيتس، وأفهم فكر بافيت، وأتعلم من ولش، وأزور إيناموري". فأصبحت لديه رؤية واسعة، ويمكنه أن يعي تغيرات البيئة في وقتها؛ وهذا بفضل تبادلاته المتكررة في السنوات الأخيرة، مع النخبة السياسية والاقتصادية في العالم. وكذلك ساعده تفوقه اللغوي وفهمه الجيد للحضارة الغربية، وقدم له تسهيلات لتبادلاته الدولية.

في يناير عام 2001، اختار ((المنتدى الاقتصادي العالمي)) ما يون، ليصبح واحدًا من مائة قادة للعالم في المستقبل. ومنذ ذلك الوقت أصبح يشارك ما يون كل عام في مؤتمر قادة العالم. وذات يوم، بعدما استيقظ ما يون من النوم صباحًا، مرّ بالغرفة المجاورة، فشك أن هناك حارسين بجانب الغرفة، ولم يمنع نفسه من النظر إلى داخل الغرفة عبر الباب المفتوح، ثم وجد السيد مهاتير محمد رئيس وزراء ماليزيا بالداخل. وعندما دخل ما يون الحمام الموجود بقاعة المؤتمر، وجد جورج سوروس أمامه. وليس مستبعدًا أن يقابل بيل غيتس في المطعم أو في الشارع أو عند السير. فهذا هو مؤتمر قادة العالم في دافوس بسويسرا. يقول ما يون: "عندما كنت في مؤتمر قادة العالم بدافوس، وأثناء سيري، كنت في كل مرة



أرفـع فيهـا رأسي أرى قائـدًا أمـامي". وتمنيـت كثـيرًا أن تـصبح هانغتـشو مثـل دافوس.

إن ما يون رجل أعمال واقعـي، فقـد تعلـم مـن GE هيكـل الإدارة ونظـام تقييم الأداء. في عام 2011 ، أقنع ما يون المدير التنفيذي السابق لــ GE قـوان مينغ شينغ، بتوليه منصب المدير العام، وفي العام الماضي دعا نائب رئـيس وول مارت تسوي رين فو للانضمام إلى علي بابا. يجب ألا تظن أن مـا يـون انحـرف عن المسار، ففي عام 2007 أسست مجموعة علي بابا قسمًا للشئون التنظيمية؛ للتعلُم من الحزب الشيوعي. وكان أكثر من 80 مـديرًا تنفيـذيًّا بدرجـة مراقـب عام تحت إدارة موحدة لقسم الشئون التنظيمية . في الحقيقة لا يزال مـا يـون يستفيد من خبرة الآخرين وحكمتهم؛ الأمر الذي أصبح مـصدر حكمتـه لقلـب الموازين.

قـال مـا يـون: "إن مـن ينفـق الأمـوال اليـوم في موقـع Taobao هـم الشباب ذوو الدخل المنخفض، ولكن بعد 10 سـنوات سيـصبحون أصـحاب شركـات مهمـة، مـن أمثـال الياقـات البيـضاء، وجـين لينـغ والقائـد. وأنـا الآن أمضي الكثير من الوقت لإعداد المـستهلكين الـشباب؛ لأن أمـل اقتـصاد الصين في المستقبل يعتمد على هؤلاء الشباب. لابد وأن أهـتم بمـا يهـتم بـه الشباب، وهذا هو السبب الذي جعلني أقوم باسـتثمار (H.Brothers مـن

أشهر شركات الأفلام الصينية ومجموعات السينما في الصين). كنت أحيانًا لا أفهم حديث الشباب، ولكن عندما ذهبت لمشاهدة الأفلام، أدركت حينها فقط ما الذي يريد الشباب مشاهدته، وما الذي يريد فعله. فعلى سبيل المثال منذ فترة كان أكثر ما يباع على Taobao هي تذاكر سفينة نوح، إذا لم تكن شاهدت فيلم ((2012)) ، فبالتأكيد لن تعرف السبب".

كل ما يذكر هو بفضل نظره الثاقب، وقدرته على التبصر، وكان معظم اهتمامه بالوقائع والتفاصيل، واتجاه تطور المجتمع، ثم يستخدم طريقة بسيطة ودقيقة للتعبير. تحتاج حكمة قلب الموازين إلى قدرة تبصر ثاقبة، وقدرة التبصر الثاقبة تنبع من الفكر الاستقلالي والرؤية العالمية، ومن القيمة الحقيقية لتحسين المعلومات التي تعمل على تكوين الصداقات المستمرة في العالم.

المثال الثاني: إستراتيجية Taobao **الكبرى:**

باعتبار Taobao أكبر شركة في سوق C2C في الصين، وبعد 5 سنوات من الدراسة، طرحت إستراتيجية Taobao الكبرى، التي تبرز وتوضح النظرة الثاقبة والرؤية الفريدة لما يون.

في سبتمبر عام 2008، أعلنت مجموعة علي بابا إطلاق إستراتيجية Taobao الكبرى، وأنها ستستمر في تنفيذ سياسة المجانية، وستدمج علي ماما وTaobao معًا، وستستثمر 5 مليارات يوان خلال 5 سنوات.



شرح ما يون إستراتيجية Taobao الكبرى قائلًا: "ستقوم Taobao الكبرى بعمل مزود خدمة التجارة الإلكترونية، وستقدم الخدمات الأساسية للمشاركين في التجارة الإلكترونية من "ماء وكهرباء وغاز"، وغيرها من الخدمات. فهو مثل ما تقوم به بعض المناطق من إعدادات البناء أولًا قبل جذب الاستثمارات، وتوفير بيئة حياتية ممتازة؛ ومن ثم تتمكن من جذب المستثمرين الكبار، لتعزيز ازدهار الاقتصاد المحلي.

في الحقيقة، إن إعدادات البناء التي تريد Taobao تنفيذها، "Taobao الكبرى"، تهدف إلى سهولة استعمال مستخدمي موقع Taobao لمنصة الدفع والتسويق والخدمات اللوجستية، وغيرها من المسائل التقنية، دون عوائق، وتقديم خطة منهجية ومنظمة عن حلول البيع بالتجزئة على الإنترنت لعدد كبير من التجار على الإنترنت، ومساعدتهم على توسيع حجم سوق الطلب المحلي بأقل تكلفة وأعلى فعالية.

من الصعب أن يفهم الكثير من الناس لماذا حاول ما يون بألف وسيلة ووسيلة - في ظل تفوق Taobao وهيمنتها - طرح "إستراتيجية Taobao الكبرى" و"ثقافة التجارة الجديدة"، وتغيير نظام البحث الداخلي لموقع Taobao؛ حتى أثار شكاوى البائعين الصغار والمتوسطين، لدرجة أنه قام بعضهم باحتجاجات تحت مقر مبنى Taobao.

استخدم ما يون كلمات تحريضية في وصفه لميلاد طبقة جديدة قـائلًا: "مـن علي بابا إلى Taobao، خلال العشر سنوات الماضية أنجزنـا عمـلًا واحـدًا فقـط، لنثبت أن للإنترنت والتجارة الإلكترونية إنجازات عظيمة وأن الصين قادرة عـلى خلق مجموعـة جديـدة ــــ التجـار عـلى الإنترنـت". أصبحت تلـك الكلـمات "التجار على الإنترنت، البضائع على الإنترنت، معايير الصحة الإلكترونية" كلـمات عالية التردد، استعان بها ما يون كثيرًا في السنتين الأخيرتـين. ولكـن عـالم التجـار على الإنترنت ليس كما نتمنى.

في الواقع تواجه Taobao دائمًا نقدًا بأنها لا تملك أرباحًا. خاصة بعد حلـول الأزمة الاقتصادية عام 2008، تأثرت مجموعة علي بابـا بهـا تـأثرًا كبـيرًا، حيـث تراجعت أعمال B2B ، وكذلك التصديرات. وعلى الـرغم أن مـا يـون قـد توعـد بأن Taobao لن تكون ربحية، ولكن كيف سـتعمل بعـد فقـدان الـدعم المـالي القوي. بالمصادفة في العـام نفـسه، أصـدرت الحكومـة سلـسلة مـن الـسياسات التفضيلية؛ لتحفيز الطلب المحلي، ولتحفيز الاسـتهلاك، وبهـذه الطريقـة لعـب حس ما يون الاقتصادي مرة أخرى دورًا كبيرًا ؛ ليحول تركيـزه مـن العمـل عـلى علي بابا إلى العمل على Taobao، وببصيرته الفائقة اعتقد أنـه لا يمكـن تقـدير سوق الطلب المحلي في الصين، وبعد تربية السوق الاستهلاكي على الإنترنت لمدة 7 سنوات، حان الوقت لتدخل Taobao ساحة المعركة الرئيسة.



استنادًا إلى حسه العالي تجاه السوق، فقد وعى ما يون أن مكانة Taobao ستواجه تحديات كثيرة في البيئة الجديدة. في البيئة الكبيرة التي تحيطها الاضطرابات من الداخل والخارج، تحلم Taobao بالبقاء والتواجد في السوق؛ لذلك لابد من اتخاذ قرارات رادعة. ولدت "Taobao الكبرى" تحت الدعم الكبير لما يون، وهذا يجعلنا نرى جهود ما يون من أجل الارتقاء بالصورة الكلية لموقع Taobao، والقدرة التنافسية له: تكامل الموارد المتاحة، وارتفاع الفعالية، والاعتماد على سوق إعلانات علي ماما، ومحرك البحث الذي أطلقته Taobao في الآونة الأخيرة، والتنافس على الموارد الخارجية ومعدل التصريف، وتعديل إستراتيجية الإدارة وقوانينها، وضبط الباعة المتوسطين والصغار الذين لا يتحلون بروح القدرة التنافسية وغيرها. تهدف هذه الأعمال لبناء منصة متفوقة صافية ذات سمعة حسنة؛ لجذب البائعين الممتازين؛ حتى تربح ثقة واستحسان المشترين، وتقوم بإعادة بناء صورة "البضائع الرخيصة" السابقة في Taobao.

في الحقيقة Taobao منصة تجتمع فيها كل الموارد الموجودة في مجموعة علي بابا؛ لبناء مؤسسة علي بابا الجديدة الكبيرة الكاملة ذات القدرة التنافسية ((أو كما تسمى Taobao الجديدة))، وتعزيز القدرة التنافسية

الكلية للشركة، وإزالة الأزمة التي سببت اضطرابات في الداخل والخارج، وكان هذا - فعلًا - هو الحل المناسب.

ماذا تمثل Taobao الكبرى لما يون؟ هل هي دافع أم حلم؟ الجواب هو: توحيد الأسواق؛ لجعل التجارة أسهل. فتفكير ما يون كالآتي: يريد الجميع العمل في التجارة، ومن الآن يمكنهم استخدام Taobao، وسيصبح كل شيء ممكنًا، فمن له حساب على موقع Taobao له تجارة.

المثال الثالث: الحظر وفك الحظر:

لا يفهم معظم الناس قرارات ما يون.

في سبتمبر عام 2008، أعلنت Taobao تدريع برنامج العنكبوت – محرك بحث Baidu، وادعت أن سبب التدريع هو ترتيب ظهور المواقع للمستخدمين حسب أسعار الشراء، ومن المحتمل أن يسبب التأثير الناتج عنها إضرارًا بمصلحة المستهلكين، فمجال الإنترنت في الصين متقد بالحماسة، وأول مرة يصاب عملاق البحث في الصين بالتدريع، وهذا أدهش كل مستخدمي الإنترنت ووسائل الإعلام، وأصابهم بالذهول. **ماذا تريد أن تفعلTaobao؟:**

تعتبر قائمة ترتيب الأسعار التنافسية في Baidu من أكثر المنتجات المربحة، فهي لم تضرب قائمة ترتيب الأسعار التنافسية لعلي بابا فحسب،



بل تؤثر على تطوير الإعلانات للمنتج الجديد "علي ماما". وفي حالة وجود برنامج الرجل العنكبوت، فمن السهل أن يصبح حجر عثرة لترويج إعلانات علي ماما، ومن المحتمل أن تفشل خطة "Taobao الكبرى" لما يون.

في الحقيقة كان في نظر ما يون أن معدل التصريف الذي تسببت فيه Baidu لموقع Taobao ليس مرتفعًا؛ لأن موقع Taobao أصبح تقريبًا مرادفًا لعبارة "التسوق عبر الإنترنت"، وحتى في المنطقة الغربية في الصين، فحوالي 80% من نشاط التسوق عبر الإنترنت كان من خلال Taobao. كان من الأفضل أن تقوم Taobao بقطع العلاقة بينهما، وتعزيز مكانة منصة التسوق بموقع Taobao في أقرب وقت. في هذه الأمر كان ما يون - الذي يتمتع بقدرة تبصر - كأنه إستراتيجي كبير، دائمًا ما يذهل الجميع، بطرح حلول فعالة في الأوقات الحاسمة، ولكن كانت هي الورقة الرابحة ذات التأثير الفعال لتُظهر حكمة ما يون في قلب الموازين.

تواجه كل من Taobao وTencent وBaidu - هذه الشركات الثلاث التي تمثل المنصة الإلكترونية الصينية - منافسات شرسة يومًا بعد يوم، فبصرف النظر عن تعديل نشر مجلة (عالم Taobao) الأسبوعية أو التعاون

مع قناة CCTV أو قناة هونـان الفـضائية، أو غيرهـا مـن القنـوات الإعلاميـة، يـسعى موقـع Taobao إلى أمـر واحـد، وهـو توسـيع حـدود منـصته بـشكل مستمرP ليجذب المستخدمين بكل الطـرق المختلفـة، سـواء عـبر التلفزيـون أو المجلات، أو غيرها من المنصات الجديدة، ويعمق من تـأثيره، ومـن ثـم يحـصل على الأرباح من خلال ربطه بين المستخدم والبائع والسلعة.

في مارس عام 2010، أعلـن موقـع Taobao للعـالم أنـه سـيعرض معلوماتـه Taobao للعموم، فيمكن لرجال الأعمال والـشركات والمـستهلكين أن يتـشاركوا في المعلومات التي يعرضها Taobao، وهنـاك طريقتـان؛ أولًا: يمكـن أن يحـصل البـائعون عـلى معلومـات عـن الوضـع الكـلي للـصناعة وحالـة سـوق العلامـة التجاريـة الخاصـة بهـم، ووضـع سـلوك المـستهلكين، وذلـك كلـه عـبر منـصة المعلومــات للموقــع Taobao （http://data.taobao.com） . ولكـــن لا يمكنهم الحصول على بيانات ومعلومات المنافسين. ثانيًا: عن طريق التعاون مع الطرف الثالث - وهو هيئة البحث - فيمكن للبائعين الحـصول عـلى الخـدمات من هيئة البحث بـشكل مبـاشر؛ ليتمكنـوا مـن تحـسين تجـارتهم الإلكترونيـة، واستغلال معلومات موقع Taobao لتحسين مبيعاتهم.

كل من يعرف عن تشغيل مواقع الإنترنـت ولـو قلـيلًا، يـدرك جيـدًا أهميـة



البيانات. عندما قام مشغلو المواقع بدراسة بيانات المستخدمين، كأنها أسرار تجارية جوهرية، أعلن ما يون البيانات بكل جرأة، واعتبره ترويج كبير لعمل تجاري جديد مربح، فبلا شك هو فجر قنبلة ثقيلة في مجال التجارة الإلكترونية، خاصة مجال الإنترنت.

على المستوى الجزئي، أولًا: من الممكن أن يعمل عرض البيانات أمام الجميع، على جذب مستخدمين أكثر للمشاركة في المتجر الإلكتروني في منصة Taobao، فالكثير من المستخدمين لا يعرفون أي المنتجات تُباع أفضل في Taobao وأيهم أكثر مبيعًا، وهنا يمكن أن يجذب المزيد ممن لديهم فكر لاختيار الدخول إلى عالم Taobao. ثانيًا: يفيد عرض البيانات تحسين الخدمة للبائعين، ويمكنهم أن يروا - بوضوح - طرق زيارة المستخدمين لمتاجرهم؛ حتى يقوموا بتحسين متاجرهم ومنتجاتهم.

ثالثًا: يساعد عرض البيانات على منع سلسلة المنتجات السوداء للطرف الثالث، ويوجد حاليًا الكثير من الجهات المختصة لمساعدة البائعين في ترتيب متاجرهم على الإنترنت، مثل SEO، والتي من الممكن أن تجعل الموقع أكثر شفافية، وأن تعمل على تحسين صحة المنصة. رابعًا: يساعد عرض البيانات على تقديم خدمة ما بعد البيع لمعالجة البيانات، وتقديم تقارير بالبيانات والمعلومات فتربح كثيرًا. البيانات والمعلومات تُظهر الفرص التجارية، وتجعلها جلية واضحة، والتي يمكن أن يقتنصها

البائعون على موقع Taobao، أو غيرهم من البائعين؛ فجميعهم يمكنه تحقيق الأرباح وجمع الأموال.

بالنسبة إلى البائعين، لا شك أنهم سيشعرون بالامتنان لعرض البيانات والمعلومات، ومن هنا سيزيد اعتمادهم على موقع Taobao أكثر من السابق. بالنسبة إلى Taobao، فالبيانات هي مشروع خدمي جديد، ولك أن تتصور كم الأرباح المترقبة التي سيحققها. هكذا سيضرب عصفورين بحجر واحد، فلم لا يسعد ما يون بهذا القرار؟! إلا أنه بمعرفة إقدامه على إطلاق عرض البيانات، يظهر أن كليهما جيد عند ما يون، ويُظهر قدرته على التخيل وحكمته في قلب الموازين.

قال ما يون: لا أفهم في التكنولوجيا والتقنيات، ولكني أعرف كيف أعمل بالتجارة. إذا ظهرت في المستقبل وسيلة جديدة تتفوق على الإنترنت، حينها ستصبح التجارة أسهل، وسأشارك فيها بلا تردد. وباعتماده على بصيرته النافذة في التجارة، يعتبر ما يون كل عنصر في عملية التجارة منتجًا يُقدم لمئات آلاف التجار.

في عصر تجارة الإنترنت، وبصرف النظر عن عرض البيانات للجميع، وتقاسم الموارد، أو وضع نظام لها - لابد من أن يساعد Taobao مجموعة التجار على الإنترنت، في مقاومتها للتجارة التقليدية، ومن أجل أن تتمتع



بقدرة أقوى على البقاء. ما زالت التجارة الإلكترونية عالقة في المرحلة التمهيدية "القنوات الرخيصة"، ولم تعكس مزايا الإنترنت بشكل أعمق، أي قدرة الحصول على معلومات وبيانات التسوق الدقيقة المفصلة، والقدرة على تحويل C2B (توجيه متطلبات المستهلكين) ليصبح أكثر مرونة.

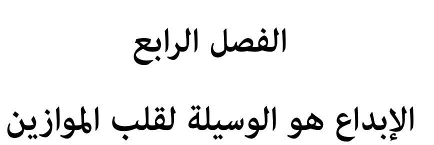
هناك سبب آخر مهم، وهو أن من خطة وول مارت – أكبر متاجر التجزئة في العالم – ترويج تجارتها الإلكترونية في الصين واليابان، فهي الآن تقوم ببناء منصة التكنولوجيا الجديدة. ويمكن أن نلاحظ أيضًا في إعلان التوظيف الذي نشرته وول مارت سابقًا أنها قد بدأت في اجتذاب أكفاء التجارة الإلكترونية. إذا دخلت وول مارت مجال التسوق على الإنترنت في الصين، ستسبب تهديدًا كبيرًا لموقع Taobao، كيف يدخل معها في منافسة؟ ما يون الذي يعتبر التفوق على وول مارت هدفًا مرحليًا لموقع Taobao، طرح قرارًا حاسمًا للمرة الثانية في هذه المرحلة الحاسمة، وهو أن يشكل جبهة موحدة مع البائعين المتوسطين والصغار الحجم، ومع الطرف الثالث (هيئة تحليل البيانات والمعلومات)، كأنه "يكتم أنفاس وول مارت في مهده"، مع أن مسئول موقع Taobao ذكر أن إطلاق عرض البيانات والمعلومات لا علاقة له بوول مارت.

إن الانفتاح وعرض البيانات يهدف إلى جذب الموارد الممتازة عـلى الإنترنـت، للاسـتخدام الخـاص وتـشغيل القواعـد الخاصـة بهـا. مـا إذا كانـت Apple أو Facebook فكلاهما أثبت أنه طالما ترابطت منصاتهم مع العديد مـن مـزودي الخدمات التطبيقية ترابطًا وثيقًا، استطاعت حينها إرضاء متطلبات العديد مـن المستخدمين؛ ومن ثم إبقاء المستخدم في منصاتها مدة أطول.

كونـت كـل مـن مبـالغ الـصفقات التـي يمتلكهـا موقـع Taobao الآن لـ 200 مليون عضو من 200 مليار مـستوى، ومعلومـات زيـارات المـستهلكين وسلوك البيع خلال الثانية الواحدة - خزينة كبيرة لموقع Taobao. عـلى الـرغم أن ما يون يؤكد دائمًا أنه لا يهـتم بـنمط الـربح لموقـع Taobao، ولكـن عـددًا هائلًا من المستخدمين، بفضل دعم Taobao وتقديمـه للخـدمات مجانًـا لعـدة سنوات، قد أصبحوا مصدر الربح للموقع، وليس فقط أنه لم يجعـل المـستخدم يشعر بأنه أنفق في هذه المنصة، بل أيضًا يزيد من استقرار الموقع، ومثـل هـذا الوضع لا يمكن أن يتخيله المنافسون الآخرون لموقع Taobao.

* * *





الفصل الرابع

الإبداع هو الوسيلة لقلب الموازين



الإبداع زهرة قلب الموازين:

الإبداع هو وسيلة قلب الموازين، وهو زهرة قلب الموازين، وأمر مليء بالبهجة والبساطة، ولعبة جديدة للترتيب والتركيب. مـن الـصفحات الـصفراء الـصينية إلى عـلي بابـا، ومـن Taobao إلى Alipay Zhifubao، فالإبـداع في كـل مـستوى هـو عملية لقلب الموازين. رسم المخططات من خـلال المعـارف الأوليـة، ثـم اسـتخدام نظام التنفيذ القوي ونظام التصحيح والوعي بالأزمة، وبعـدما تخـوض الـصعوبات والمشقات، تدرك سحر قلـب المـوازين، وتـشعر بمتعـة الإبـداع. لا يوجـد عـصر في التاريخ يتعطش إلى الإبداع مثل الآن، مثل لي كي فو بعدما غـادر Google وأسـس نشاطًا جديدًا، وأطلق عليه اسم ورشة الإبداع Innovation Works.

عنـدما نتحـدث عـن الإبـداع، فـما يـون يعـد مـن أمهـر وأبـرز النـاس في مجال الإبداع. قـال مـا يـون مـن قبـل في مناسـبة مـن المناسـبات العامـة، أنـه يتمنى أن يصبح ستيف جوبز. مثلما يتعلم كل رجل أعـمال اليـوم مـن Apple



ويحاولون تقليدها. إن محبي Apple يصطفون طول الليل من أجل الاستماع إلى خطاب ستيف جوبز. قال ستيف جوبز ذات مرة كلمة تُسمع الأصم وتوقظ الغافل؛ حيث قال: "إن الهدف من الحياة هو تغيير العالم، فهل هناك سبب آخر؟" .. هذا نوع من الإصرار على الإبداع لحد الإصابة بجنون العظمة، وتظهر هذه الحالة على ما يون أيضًا بشكل كبير.

المثال الأول: ما يون يصور فيلمًا:

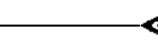
يعرف ما يون كيف يجذب دائمًا أنظار الناس، فهو كسماء ليلة عاتمة مرصعة بالنجوم، تطلق أضواء نجومها. في 28 سبتمبر 2009، سُمح لشركة H.Brothers بدخول قائمة الشركات المدرجة في Growth Enterprises Market "GEM" board، فأصبحت أول شركة ترفيهية مدرجة في الصين، هذه الشركة التي تقدس وتسعى إلى تقليد شركة Warner Bros الأمريكية ومتابعتها، لقيت تودد المستثمرين بعد كونها أول شركة ترفيهية مدرجة في الصين، وقد أصبحت من ألمع الأسماء في سوق الاستثمار في الصين عام 2009. وأصبح ما يون رئيس مجلس إدارة مجموعة علي بابا، ثالث أكبر مساهم بحصة الأسهم بنسبة 10.97%، وأصبح محور الاهتمام في المناقشات الإعلامية الساخنة.

لم يكن يكتفي بجذب اهتمام الآخرين له فحسب، بل كان يبحث عن المبادرة لجذب اهتمامهم. في عام 2004، ألقى ما يون خطابًا جاء فيه: "في

ذلك الوقت ينفق الجميع أموالًا طائلة؛ لخوفهم من أن ينساهم البعض. فإذا نسيهم البعض سينساهم المستثمرون، وستنساهم وسائل الإعلام. أعتقد أنه إذا كان النسيان من قِبل هذين الفريقين، فهو ليس أمرًا مهمًّا، بل ما يهم هو ألا ينساهم العملاء، فإن نسيهم العملاء سيكون هذا هو الأسوأ. إذًا ماذا نفعل حتى لا ينسانا الآخرون؟ كل ثلاثة إلى ستة أشهر، أجول في كل الأماكن قائلًا في وسائل الإعلام: تدرك الكثير من الشركات أن الإعلانات هي مصدر غير موثوق عند الناس، حيث يشك الكثير من المستهلكين في حقيقة الإعلانات، أو ربما لأنه ما زالت لا تسيطر أسلحة إعلانية موثوق بها، وعلى الرغم من أن النسبة بين المواصفات والسعر أقل بكثير، إلا أن الشركات لم تتخلَ عن "مهارة القصف الإعلاني". إن ما يون وأداء العلاقات العامة الذي أداه - وهو "بدون تكلفة" - كان لها صدى واضح، فباستثناء الإعلان عن "موت الإعلانات"، فقد جعلنا نرى احتمالات لا حصر لها للإبداع في العلاقات العامة والتسويق.

المثال الثاني: عالم Taobao الفريد:

في أبريل عام 2009، قام رئيس مجلس إدارة مجموعة الصحيفة اليومية بتشجيانغ، ورئيس مجلس إدارة شركة مجموعة الإعلام بصحيفة تشجيانغ المساهمة قاو هاي هاو، بدعوة ما يون، الذي كان عائدًا لتوه من زيارة لأمريكا على العشاء. وخلال المأدبة، وجه لما يون وللمدراء والمسئولين



الآخرين بمجموعة علي بابا سؤالًا كان نصه: "لماذا خلال 20 عامًا، بعدما تحولت تكنولوجيا الإنترنت من الاستخدام العسكري إلى الاستخدام المدني، ومن أمريكا إلى الصين، لم يظهر في العالم كله نموذج ناجح يجمع بين وسائل الإعلام التقليدية وشبكة الإنترنت؟"

من هذا السؤال أتى ((عالم Taobao)) الجديد.

في الحقيقة إن الإنترنت بوصفه ممثلًا للتكنولوجيا الجديدة، هو واقع لابد لوسائل الإعلام التقليدية أن تواجهه، ولكن كل الإصدارات الإلكترونية والشبكية التي تقوم وسائل الإعلام التقليدية بإصدارها الآن، هي - ببساطة - مجرد تحويل الوسائل الورقية إلى إلكترونية، وهو شيء سلبي؛ فهو على الأكثر يمكنه فقط تقليل الخسارة في النشر الورقي، كما أنه لم يجد نمطًا جديدًا للربح.

"إذًا، هل هناك إمكانية للتعاون لشق طريق جديد؟ إذا لم نعتبرها وسيلة لكسب المال في فترة قصيرة واعتبرناها قضية عظيمة" .. خلال المأدبة طرح قاو هاي هاو على ما يون سؤالًا جديدًا.

كان كلام ما يون كلامًا صريحًا، يصدر من رجل صريحٍ، فقد قال وهو على الطاولة: "أتفق معك في وجهة النظر هذه، ولكن هل تجرؤ على قلب الموازين؟"

لماذا لا أجرؤ على قلب الموازين إذا كنت لن أتخطى الخط النهائي؟ أليس هو قلبًا للنظريات التقليدية والأنماط التقليدية وآليات النظام التقليدي؟ وقد تأثر قاو بكلام ما يون هو الآخر.

انسجم الطرفان بسهولة تامة، وتوافقت رغباتهما. واقترح قاو على ما يون أن تتعاون مجموعة تشجيانغ الصحفية مع علي بابا في أمرين: المنتجات المعروضة على الإنترنت والمنتجات غير المعروضة على الإنترنت. وكان اسم المجلة الجديدة "عالم Taobao".

يمتلك Taobao أكثر من 100 مليون مستخدم من الشباب، وتتراوح أعمارهم ما بين 15 إلى 30 عامًا. هؤلاء المستخدمون خسرتهم وسائل الإعلام التقليدية، وهم أكثر من تحتاج إليهم. ومن ناحية أخرى يريد Taobao أن يكون ناقلًا ووسيلة لتصنيف المستخدمين فيه، وأن يقدم - في الوقت نفسه - البيانات الإحصائية إلى أعضاء Taobao، وعملاء علي بابا، فتكون دليل التسوق من المتاجر، ولها قيمة مضافة.

وفي السادس من يونيه، وقَّع الجانبان رسميًّا اتفاقية التعاون في عالم Taobao، واستثمار مبلغ 50 مليون يوان نقدًا لتأسيس شركة عالم Taobao للإعلام، بحيث تملك صحيفة تشجيانغ التابعة لمجموعة تشجيانغ للصحافة 51% من الأسهم؛ لتكون المتحكم الرئيس، بينما يملك



Taobao التابع لمجموعة علي بابا 49% من الأسهم. تم تغيير المجلة الأسبوعية "إجازة المدينة" التي كانت تابعة لمجموعة تشجيانغ للصحافة إلى مجلة "عالم Taobao". وهكذا نُشرت الكتابات غير المعروضة على الإنترنت عبر موقع Taobao، حيث قامت بتمشيط وتنقية المعلومات والبيانات التجارية الهائلة المعقدة، وتحويلها إلى نسخة ورقية؛ لتكون "Taobao" الورقية، ومن ثم بيعها للقراء الذين ليس عندهم وقت لانتقاء المنتجات من على الإنترنت، أو حتى للقراء الذين لا يستخدمون الإنترنت.

أصر قاو وما يون على ضرورة الإبداع في نمط النشر ونمط الإعلانات في المجلة الجديدة التي يقدمها Taobao. بعد مناقشات جرت بين Taobao وعدة شركات لوجستية كبيرة تتعاون معها، استخدم "عالم Taobao" طريقة البريد المباشر في النشر(DM (Direct Mail.

في العاشر من سبتمبر - وبمناسبة الذكرى العاشرة على إنشاء علي بابا - تم بيع العدد الأول لمجلة "عالم Taobao" في المتجر الرئيس لمجلة "عالم Taobao" على الإنترنت، في ظل ترحيب عشرات الآلاف من البائعين والمشترين، انطلقت 80 ألف نسخة من العدد الأول لمجلة "عالم Taobao" من شركة صحيفة تشجيانغ للطباعة، ووزعت في أنحاء الصين عبر طرود Taobao.

إن قوة الإبداع لقلب الموازين هائلة وعظيمة. أخذ قاو هاي هـاو يـستعيد الذكريات، وقال متـأثرًا: "عملـت في مجـال الـصحافة عـدة سـنوات، ولم أشـعر بسعادة كهذه مـن قبـل، فبعـد عـدة ثـوان قمـت بتحـديث صـفحة الإنترنـت (المشتركين)، فرأيت أنه قد زادت 10 نسخ من المجلة، وبعد عـدة ثـوان قمـت بالتحديث مرة ثانية فأُضيفت 5 نسخ أخرى، والأكثر من ذلك أن أكثر المـشترين قد دفعوا عبر Alipay Zhifubao . وفي ذلك اليوم تعطل جهاز الخـادم لموقـع Taobao؛ بسبب كثرة الشراء، فلم يُبع لهم منتج بهـذه الكـثرة مـن قبـل، هـذا الشعور رائع جدًّا".

خلال فترة التخطيط - والتي استغرقت ثلاثـة أشـهر - قـام الجانبـان بـأربع مباحثات على مستوى احترافي؛ لتأكيد اتجاهات المجلة الجديدة ونمطها وفريقها التنفيذي. فمن جهة مجموعة تشجيانغ للصحافة قدمت فريق تحريـر متميـز؛ أما فريق علي بابا فكان برئاسة نائب الرئيس المسئول عن وسائل الإعـلام وانـغ شواي، والذي سيساهم في الإدارة وفي فريق التقنية.

وضع قاو آماله في الفريق المختلط الجديد بأمـل الإبـداع لا الـربح. "المهمـة الأولى هي اكتشاف نمط متطـور، يعـرف كيفيـة دمـج وإمكانيـة نـسخ وسـائل الإعلام التقليدية مع موارد الإنترنت، وهذه لها قيمة حقيقية كبرى".



من أجل دعم "عالم Taobao"، أضافت علي بابا 200 مليون يوان؛ لتجديد نظام الدعم التقني لموقع Taobao. أحد أسباب قرار ما يون هذا هو بالطبع رؤية آفاق المبيعات القوية للمجلة الجديدة، والسبب الآخر هو تحمل النظام التقني لموقع Taobao مهمة أخرى، وهي دعم الإعلان الجديد لمجلة "عالم Taobao".

في بداية نشر العدد الأول لتأسيس المجلة، قامت "عالم Taobao" بترويج التسويق عن طريق البحث عن الكلمات المفتاحية الموجودة في المقال والصور، بشكل مقالة، مع صور ومفاتيح كلمات البحث. وازدادت - بالفعل - الزيارات الإلكترونية للمنتجات والمحلات والمتاجر التي تم الترويج لها، ولكن كان من الصعب تأكيد ازدياد الزيارات بفضل تحديد أي منها، حيث كان لقراء مجلة "عالم Taobao" الفضل، بالإضافة إلى ذلك، فبالنسبة إلى أكثر محلات غالبية المتاجر على موقع Taobao، يعتبر سعر الإعلان في المجلة البالغ قيمته 10 آلاف يوان عاليًا جدًّا، حتى ولو كانت علامات تجارية كبرى هي التي ستدفع تكاليف الإعلان، فهي في بعض الأحيان لا يكون واضحًا لديها تأثير عرض الإعلان.

لذلك غيرت "عالم Taobao" إستراتيجيتها، وأعلنت مجانية الإعلانات. فكيف تكون مجانية؟ فالإعلانات في وسائل الإعلام التقليدية

تتطلب استثمار الأموال لمرة واحدة، ولكن بالنسبة إلى "عالم Taobao" من الممكن أن تكون الإعلانات التي نشرت مقدمًا والمنتجات مجانًا، أليست هذه خسارة فادحة؟ لا أبدًا، لأن لها سلاحها السري وهو كود Taobao.

منذ ديسمبر، طرح فريق "عالم Taobao" الماهر - الذي بدأ يظهر تألقه - نمط الإعلان الجديد، الذي يطلق عليه "كود Taobao" في العدد الأول من مجلة "عالم Taobao"، وكان سعر الإعلان العادي بالنسخة التي كان ورقها من النوع الخفيف الأبيض 108 ألف يوان للإعلان، ولكن بعد ذلك، أعلنت "عالم Taobao" عن الإعلان "الأرخص" سعرًا مبدئيًا بقيمة ألف يوان فقط للإعلان، وبمقارنة هذا السعر مع سعر الإعلان البالغ قيمته مائة ألف يوان، فببساطة سيكون هذا السعر كأنه مجانًا، ولكن بشرط، أن يكون بجانب كل إعلان رمز اصطلاحي، يتصفح القارئ محلًا، عبر إدخال هذا الرمز، وإذا أدخل القارئ هذا الكود للدخول إلى صفحة المتجر على الإنترنت، حينها سيقوم نظام Taobao التقني بحسابه في إحصاءات Taobao، ثم تقوم "عالم Taobao" - وفقًا لهذا - بتجميع رسوم الإعلان مرة ثانية؛ وإذا أنهى المشتري صفقة في محل Taobao، فإن الصفقات التي أجراها وبياناتها تدخل إلى الإحصاءات الخلفية لموقع Taobao، ثم تجمع "عالم Taobao" رسوم الإعلان مرة



ثالثة. هكذا، ستعادل في صفحة واحدة 10 صفحات من حيث الفعالية".

أعلنت "عالم Taobao" تغيير طبعتها في يوليو، ومن يوليو حتى نهاية أغسطس، وخلال 56 يومًا فقط، استطاعت إنجاز مهمة بيع 300 ألف نسخة، وتحقيق أرباح بمبلغ 54 مليون يوان، وهذا الرقم جعل "عالم Taobao" تصبح أكثر مجلات الموضة والمنتجات الأسبوعية مبيعًا داخل الصين.

من إجمالي 300 ألف نسخة، بيعت نصفها لكبار البائعين في Taobao، فتشكلت دائرة العلاقة الدقيقة بين دار النشر والمشتري والبائع؛ فالبائعون يقومون بحجز عدد كبير من نسخ المجلات؛ لإهدائها إلى المشترين، فتثير المجلة الرغبة في الشراء لدى المشترين، ومن ثم يحث المشترون البائعين على البيع، فيزداد حجز البائعين للمجلة.

قامت "عالم Taobao" بقلب نمط التشغيل المستعمل سابقًا "الموضوع – النشر – الربح"، إلى نمط "النشر – الربح – الموضوع".

المثال الثالث: الزحف نحو الأسواق الأمريكية:

في عام 1995، وجد ما يون فرصة التجارة في مجال الإنترنت في وادي السيليكون، وبعد 15 عامًا، أراد أن تتاح له الفرصة للتجارة في أمريكا.

فشل ما يون في توسيع الأسواق في أمريكا، ولكن الزحف إلى

الأسواق الأمريكية، والقيام بأعمال تجارية دولية كبرى، هو هدف لم يكن له أن يتخلى عنه أبدًا. تحدث شوارزنيغر خلال مؤتمر التجار على الإنترنت عن تطور علي بابا في ولاية كاليفورنيا قائلًا: "بدأت علي بابا توسيع أعمالها في ولاية كاليفورنيا، وقدمت 20 ألف فرصة عمل". ثم قال مازحًا: "في الماضي كان الناس يقولون إن علي بابا هي eBay الصين، ولكن الآن ممكن أن نقول أن eBay هي علي بابا أمريكا". وأعرب عن أمله في أن تقوم علي بابا بالمزيد من الأعمال التجارية في ولاية كاليفورنيا.

كان الزحف إلى الأسواق الأمريكية، هو جزء من خطة "التوجه إلى الخارج"، بعدما وصلت علي بابا إلى مرحلة معينة في تنمية السوق المحلي.

في الواقع أن أكبر عقبة في التجارة العالمية، هي عدم تماثل المعلومات وعدم سلامة الأخبار. فحجم التداول اليوم أقل من المتطلبات الحقيقية. ويبدو أن الطلب والسعر يتناسبان عكسيًا؛ فكلما كان السعر أرخص كان الطلب أكثر.

يمكن للإنترنت أن يحل هذه المشكلة. يبدو أن أكبر عقبة حاليًا ليست التكنولوجيا، بل هي اللغة. اليوم يقوم الكثير من الذين يجيدون الإنجليزية بالتسوق من الخارج. وإذا عكسنا الأمر، فإنه إذا قدّم ما يون منصة إزالة الحواجز اللغوية والتجارية، بمثل هذا الأمر يستطيع حل



مشكلة اللغة وتخطي العقبات التجارية، ويمكّن الكثير من الأجانب من شراء المنتجات المصنوعة في الصين عبر هذه المنصة، فحينها سيندهش الجميع من حجم التداول الذي سيتم أيضًا، كما أنه سيتم نقل التجارة بين الصين وأمريكا إلى منصة علي بابا وTaobao. فمن لا يحب المنتجات الرخيصة؟! إن المنتجات العالية الجودة يمكنها أن تحسن من جودة الحياة، هذا الاتجاه لا يمكن مقاومته، فكما قال بيل غيتس: إما التجارة الإلكترونية، وإما عدم التجارة! بالتأكيد، لكن المشكلة هي فقط من سيقوم بهذا العمل.

من يتمتع بهذه الرؤية الإستراتيجية؟ في بداية تأسيس علي بابا، كان ما يون يذهب دائمًا إلى أمريكا للترويج للتجارة الإلكترونية؛ لأن التجارة الإلكترونية تربط جانبين؛ الجانب الأول هو البائع والجانب الآخر هو المشتري، والمشكلة الكبرى هي المشتري، فلابد أن يكون لديه متطلبات ضخمة حتى يتم تعزيز منصة التداول. عندما تلقى ما يون 20 مليون دولار من سون تشن إي، ما لبث أن ذهب في الشهر الثاني من تلقيه الأموال إلى خارج الصين لتوسيع الأسواق، وعلى الرغم من فشل تلك المحاولة، إلا أن هدفه كان صحيحًا، فقط لم يتوافق الوقت والموارد، وفي ذلك الوقت لم تكن علي بابا غنية وقوية بشكل كافٍ. لذلك استطاع ما يون إدراجها في البورصة، وأذهل الجميع حجم تمويلها. هذا يدل على أن

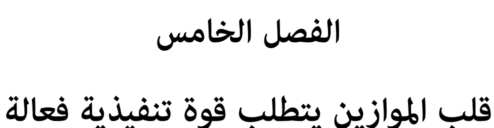
المستثمرين في العالم كله يعترفون بنمط تجارة علي بابا، ويعتقدون أن له آفاقًا استثمارية كبيرة. بالإضافة إلى ذلك، أعدّ ما يون أيضًا المال الكافي؛ حتى يتمكن من استثمار 30 مليون دولار، للدعاية في أمريكا خلال فترة الأزمة المالية.

الشيء التالي هو توسيع الأسواق في جميع أنحاء العالم بقدر المستطاع، وتحقيق أقصى قدر من الفعالية التسويقية بأقل الأموال. إن ما يون متخصص بارع في التسويق المحلي، واستطاع من علاقات عامة منعدمة، أن يصبح مشهورًا في العالم، ولكن ماذا عن أمريكا بل والعالم؟ إذا كان حقًّا كما قال ما يون أنه سيقلب وول مارت، ويبني علي بابا التي يفتخر بها الصينيون - فسيكون هذا هو أكبر قلب للموازين، وأعظم إبداع في تاريخ الإنترنت الصيني، وحتى في تاريخ المؤسسات الصينية، فلنرَ ماذا سيفعل.

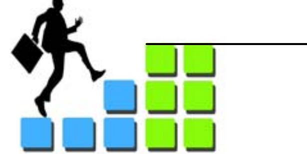
* * *



الفصل الخامس



قلب الموازين يتطلب قوة تنفيذية فعالة



كيف تصبح قوة التنفيذ ضعيفة؟:

كلما زاد فريق العمل كلما ضعفت قوة التنفيذ، فهذه حقيقة، لذلك كلما أصبح اقتصاد الصين أقوى يومًا بعد يوم، وكلما أصبحت المؤسسات الصينية أكبر، كلما زادت الصعوبات والمشاكل التي تواجه قوة التنفيذ. يعتبر كثير من مسئولي المؤسسات قوة التنفيذ أكبر المشاكل، وأصبحت الكتب والتدريبات المتعلقة بقوة التنفيذ تلقى ترحيب الجميع؛ كبراعم البامبو بعد أمطار ربيعية.

كان ما يون وسون تشن إي يتناقشان حول هذا السؤال: هل فكرة من الدرجة الأولى مع مستوى قوة تنفيذ من الدرجة الثالثة أهم؟ أم فكرة من الدرجة الثالثة مع مستوى قوة تنفيذ من الدرجة الأولى؟ وكانت النتيجة أنهما توصلا إلى الجواب نفسه: فكرة من الدرجة الثالثة مع مستوى قوة تنفيذ من الدرجة الأولى. من الواضح أن أكثر ما يركز عليه القائد الممتاز هو القدرة على التنفيذ. كان ما يون يطلق على علي بابا "فريق التنفيذ لا

فريق الأفكار"، وهو يرفع قدرة التنفيذ إلى مستوى القدرة التنافسية الجوهرية.

إن علي بابا لم تنشأ بالتخطيط، بل بالتنفيذ في "الحال والفور والتو".

أخذ ما يون يتذكر أيام تأسيسه للشركة قائلًا: "حينما كنّا بحي هوبان، تناقشنا في أمور كثيرة. فكانت نقاشاتنا - في بعض الأحيان - تفوق الحدود، وتندلع المشاكل الشخصية العاطفية المزاجية؛ لذلك طرحنا نظرية القيمة التي تسمى: البساطة، التبسيط للغاية. إذا كان لديَّ تعليق عليك، فعليّ أن أبحث عنك ونتجه ناحية الباب ونتحدث ساعتين؛ إما نتضارب أو نتشاجر، ونقوم بحل هذه المشكلة. وإذا كان لديك تعليق عليَّ، ولم تبحث عني، بل ذهبت للبحث عن طرف ثالث للشكوى، فعليك أن تغادر هذا الفريق".

قال ما يون أيضًا: "لأنني لا أفهم تفاصيل التقنية، ولكن زملائي كلهم بارعون في الإنترنت على مستوى العالم؛ لذلك أحترمهم وأستمع إليهم. إذا قالوا لي يجب أن نفعل هكذا، فأقول لهم حسنًا، أفعل كما تشاءون. فكّرْ .. حاول أن تفكر في الأمر، فإذا كنت أفهم في التقنية جيدًا، فمن المحتمل جدًّا أن أقول لهم: ليس ذلك أفضل من هذا. وسأتشاجر معهم

كل يوم؛ بسبب المشكلات التقنية، ولن يكون لديَّ وقت للتفكير في قضايا التنمية".

عندما ذهب ما يون إلى بكين، وكان معه 8 من رفقائه الذين اختارهم في شركة الصفحات الصفراء الصينية، في انطباعه أكثر ما يفتخر به هو أن هؤلاء الثمانية عادوا معه من بكين إلى هانغتشو. فبالإضافة إلى أن ما يون هو الذي ساقهم لمشروعه الجديد، فإن العوامل التي لابد للأشخاص الثمانية التغلب عليها، من المستحيل أن يتغلب عليها الآخرون. فكان يجب عليهم أن يتخطوا كلًّا من عقبة إغراء الرواتب العالية من قِبل شركتي سينا وياهو، وعقبة إغراء البقاء في وزارة التجارة الخارجية، وعقبة الخوف من العودة مع ما يون إلى مواجهة المستقبل المجهول، فعليهم تخطي كل هذه العقبات. من هنا، رأينا أنهم - كفريق واحد - استطاعوا أن يكوّنوا الكيان المستقبلي لشركة علي بابا. وفي الأيام التي قضوها في بكين، تعرفوا إلى شخصيات أصبحت فيما بعد شخصيات لها دور بارز في عالم الإنترنت في الصين، وقد تركوا انطباعًا في أذهانهم.

المثال الأول: إذا استوحتك الفكرة فنفذها على الفور:

إن نجاح ما يون ليس لأنه يتمتع بالعبقرية الفذة، أو لأن حلمه شاسع بعيد المدى، بل لأنه دائمًا ينفذ ما يدور بذهنه.

"في الواقع، إن إصراري الكبير ليس هو ثقتي وإيماني الكبير بالإنترنت، ولكن لأنني أشعر بأني أفعل شيئًا، فالخبرة في حد ذاتها نوع من النجاح، عليك أن تحاول وتخوض الطريق، وإذا فشلت يمكنك المحاولة مرة أخرى، لكن إذا لم تفعل فكأنك كالذي مضى طوال الليل يفكر في آلاف الطرق، وعندما استيقظ في الصباح ذهب من الطريق المعتاد نفسه". عندما يتذكر ما يون بداياته، يكون ما يعجبه ويقدره هو شجاعته، لا رؤيته.

يريد ما يون أن يجعل الآخرين يعرفون أولًا علي بابا، فهذا هو ما يفكر فيه، وهذا هو ما يريد فعله. من عام 1999 إلى عام 2000، كان ما يون يواصل تنفيذ عملية إستراتيجية. قد أصبح "رجلًا طائرًا"، يجول ويتنقل إلى كل مكان في العالم دون توقف، وشارك تقريبًا في كل المنتديات التجارية في أنحاء العالم، خاصة التي كانت في الدول المتقدمة، وألقى خطابات رائعة، واستخدم فصاحته العبقرية للإعلان عن فكرة B2B الرائدة في العالم، والإعلان عن علي بابا .. كأنه آلة لا تتوقف .. آلة الخطاب. بعض الأحيان كان يسافر إلى أوربا 3 مرات خلال الشهر الواحد، حتى أنه سافر إلى 7 دول خلال أسبوع. كلما يصل إلى مكان، لا يتوقف عن إلقاء الخطابات، فقد ألقى خطابًا على قناة BBC على الهواء مباشرة، وفي معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا، وفي معهد وارتون

للتجارة، وجامعة هارفارد، وفي "المنتدى الاقتصادي العالمي"، وفي جمعية التجارة الآسيوية. صاح هذا الرجل النحيف للمستمعين تحت المنصة قائلا: "إن B2B ستغير نهائيًّا طريقة التجارة لدى عشرات الملايين من التجار في العالم؛ ومن ثم ستغير حياة المليارات من الناس في جميع أنحاء العالم!".

كان ما يون مشغولًا دائمًا، وكان شركاؤه أيضًا لا يتوقفون عن العمل. ففي فترة من الفترات كانوا يعملون 16 - 18 ساعة كل يوم. يصممون في مواقع الإنترنت ليلًا ونهارًا، ويتناقشون معًا في الأفكار والإبداعات. وسرعان ما ذاع صيت ما يون وعلي بابا في أوربا وأمريكا، وازدادت نسبة التسجيل، وعدد أعضاء الموقع من خارج الصين زيادة هائلة! وهكذا لقي اسما ما يون وعلي بابا اهتمامًا من قِبَل "فوربس" و"فورتشن"، وغيرها من وسائل الإعلام المالية الكبرى.

بعد عام 2001، وعلى مدى فترة طويلة نسبيًّا، في الوقت نفسه الذي كانت فيه علي بابا ينتابها الصمت داخل الصين، كانت تبذل جهودها لتوسيع نفوذها في الخارج. ظهرت قمة هذه الجهود في عام 2003، قبل الحرب على العراق، اعتقد ما يون أنه أفضل وقت لتوسيع نفوذها في العالم الغربي، أراد أن يجذب تجار الدول الغربية الذين قد أولوا اهتمامهم للصين

بالفعل إلى منصة علي بابا. ففي ذلك الوقت، استطاعت علي بابا - التي لم تضع إعلانـات مـن قبـل - أن تبـث عـددًا كبـيرًا مـن الإعلانـات عـلى قنـاة CNBC الأمريكية، وهذا العمل سبق كثيرًا وزارة التجارة الصينية، التي أعلنت فيما بعد إعلانًا خارج الصين لصورة صينية الصنع.

اعتقد ما يون أن حرب العراق حادثـة تجـذب أنظـار العـالم كلـه، بيـنما في الغرب فقد كانت الناس - بطبيعة الحال - تركز أنظارها على أمريكا التي تنوب عن دول الغرب في شن الحرب على العـراق. وهـذه النقطـة المحوريـة هـي مـا يريده ما يون. بعد عـام كامـل مـن العمـل، وثـق مـا يـون بمنتجـات المـوردين الـصينيين، وكـان بحاجـة إلى المـشترين الأجانـب؛ لتعزيـز الاعـتراف بـالموردين الصينيين. ولكن في الوقت الذي أعلن فيه علي بابا إعلاناته، ظهر في الصين وبـاء سارس.

من مارس إلى يونيه عام 2003 - إجمالًا في النصف الأول من العـام - دبـت الفوضى في كل الأنشطة التجارية في الصين. ولكـن كـان ذلـك بالنـسبة للتجـارة الإلكترونية خيرًا وربحًا كبيرًا، وأيضًا بالنسبة لعلي بابا.

في الربـع الأول مـن عـام 2003، في ظـل تفـشي وبـاء سـارس، ازداد عـدد مـستخدمي الموقـع المـسجلين بنـسبة 50%، وازداد عـدد زيـارات الموقـع بنـسبة 30% ، وذلـك حـسب الإحـصاءات الداخليـة لموقـع عـلي بابـا. كـان

الموظفون التنفيذيون في الخطوط الأمامية، هم أكثر من لـديهم هـذا الحـدس، وقبل ذلك كانوا عندما يذهبون لزيارة العملاء أول شيء يفعلونـه هـو تعريـف أنفسهم، مثل: أنا أعمل في علي بابا، ثم يعرف ما هي عـلي بابـا، ولمـاذا تـسمى بهذا الاسم، وكيف تقوم بعملها، وغـير ذلـك. ولكـن بعـد وبـاء سـارس، لم يعـد هناك حاجة لهذا التعريف. لأنه بمجرد أن يقول الموظفون أنهم مـن عـلي بابـا، بنسبة كبيرة يقول الجانب الآخـر: آه، عـلي بابـا، أعرفهـا. مـع اسـتباق الثقـة في المجتمع بأكمله، دخلت أعمال علي بابا مرحلة التنمية الكبرى.

لقد أصبح مرض سارس لحظـة توحـدت فيهـا قلـوب النـاس بدرجـة كبـيرة، فهذه كارثة ليست بالكبيرة ولا بالـصغيرة. هـذه الكارثـة جعلـت هـذه الـشركة تستعيد الحصول على روح التشجيع المؤثر، في الفترة التي واجهها فريق ما يون، عندما كان بحي حديقة هوبان، لتأسيس شركة جديدة بمبلغ 500 ألف يوان.

كانـت إحـدى الـثمار الأخـرى لوبـاء سـارس بالنـسبة لمـا يـون، هـي أن الفريـق الـصغير الـذي نُظـم وتكـون سرًا قبـل ظهـور مـرض سـارس، تفـرق حـين ظهـر سـارس، وتمـسكوا بهـذه الفرصـة في هـذا الوقـت، وروجـوا لموقـع "Taobao". إن ما يون وعلي بابـا هـما المعنـى النمـوذجي لــ "طفـل سـارس".



فقد جعل سارس شركة الإنترنت هـذه بعمرهـا الـذي لم يتعـدَ الأربـع سـنوات، تصبح شركة ناضجة .. "افعل الآن، حالًا، على الفـور!". عنـد مواجهـة أي حـدث غير متوقع - حتى ولو كان كارثة مثل سارس - دائمًا ما يتمتع ما يون وفريقـه - اللذان لا ينقصهما قوة التنفيذ - بقدرة أقوى عـلى البقـاء، والتمـسك بـالفرص، مقارنة بالشركات التي يغمرها الفكر والحجة.

قوة شخصية ما يون تحدد قوة تنفيذه:

لا يمكن لأحد أن ينكر قدرة ما يون القويـة عـلى التنفيـذ؛ فقـد أقنـع سـون تشن إي خلال 6 دقائق، وأكد مشروع الاستثمار بقـدر 82 مليـون دولار خـلال ذهابه إلى الحمام حينما كان في المؤتمر، واستطاع التعاون مع ياهو بقـدر مليـار دولار في لعبة غولف .. بدون قوة الشخـصية هـل يمكنـه أن يحقـق كـل هـذا؟ فحيـنما قـرر مـا يـون الـذهاب والعمـل في بكـين ذهـب، وحيـنما أراد التوجـه للجنوب والعودة إلى هانغتشو، فإنه عاد أيضًا، فضرب البلاد طولًا وعرضًا شمالًا وجنوبًا، بدون قوة الشخصية هل يمكنه أن يحقق هذا؟

تعلم مـا يـون الـوو شـو لعـدة سـنوات في الـصغر، وكـان شـغوفًا بروايـات جـين يونـغ. في 29 يوليـو عـام 2000، سـافر Porter مـع مـا يـون إلى هونـغ

كونغ لمهمة عمل. في ذلك الوقت كان المسئول عن العلاقات العامة بشركة علي بابا هو Porter، نائب مدير قسم التسويق بعلي بابا (اسمه الصيني لي بودا)، وهو أمريكي الجنسية، ويتكلم الصينية بطلاقة. قبل عمله بشركة علي بابا، كان يعمل مفتشًا عامًّا بشركة أوغيلفي للعلاقات العامة. لاحظ أحد الصحفيين أن ما يون شغوف بروايات جين يونغ، فرتب مقابلة له مع جين يونغ. ذات يوم وصل ما يون وPorter إلى مطعم يونغ كي في الموعد. كان ما يون شغوفًا جدًّا ومتأثرًا أنه سيقابل أخيرًا الشخص الذي يقدسه ويعجب به بشدة، في هذا اليوم جلسوا يتحدثون لأكثر من ثلاث ساعات. خلال هذه الساعات الثلاثة، لم يتكلم جين يونغ إلا قليلًا، فمن بداية اللقاء إلى نهايته كان ما يون هو الذي يتكلم وحده. قبل الوداع، كتب جين يونغ بخط يده "بالرغم من أنه أول مرة نتقابل، ولكني أشعر أننا أصدقاء منذ زمن". بعد ذلك أصبحا صديقين من جيلين مختلفين.

بعد عدة أسابيع، هاتف ما يون Porter قائلًا: "لدي فكرة، الآن يهاجم رؤساء شركات الإنترنت الصينية بعضهم بعضًا، أريد أن أدعو جين يونغ ومسئولين من Sina وSohu وNetEase و8848، لعقد جلسة نقاش في شيهو، ما رأيك؟" وما أن سمع Porter كلامه حتى ساوره



القلق، ورد قائلًا: "أنت مجنون! هذا مستحيل! العلاقة بين هؤلاء المسئولين ليست جيدة، كما أنه من الصعب دعوة جين يونغ، هل من الممكن أن تتصل بهم بالهاتف أولًا؟ وإذا وافقوا، سأقوم بالتنسيق". كان Porter يخشى من أن يجعله ما يون يقوم بهذا العمل، وتمنى أن ينسى ما يون هذا الأمر في اليوم التالي.

في اليوم التالي، دعا ما يون جين يونغ عبر الهاتف، ولم يتوقع أنه سيقبل الدعوة. ثم اتصل بدينغ لي ووانغ جونتو بالهاتف، فكلاهما من محبي جين يونغ، وبمجرد أن سمعوا بقدوم جين يونغ، وافقوا على الفور. ثم اتصل ما يون بتشانغ تشاويانغ هاتفيًا، لم يكن تشانغ تشاويانغ من هواة جين يونغ، ولكنه لم يرفض الدعوة. أخيرًا اتصل بوانغ تشه دونغ هاتفيًا، كان وانغ متحفظًا قليلًا؛ بسبب أنه رائد وخبير في شبكة الإنترنت في الصين. وقبل الموعد بأيام قليلة، تلقى ما يون فجأة اتصالًا هاتفيًا من وانغ، يخبره أنه لن يستطيع الحضور؛ لانشغاله ببعض الأمور. بمجرد أن سمع ما يون هذا، ساوره القلق، ثم قال له: "أخي العزيز، هل تخدعني؟" فسافر إلى بكين في الحال وتحدث مع وانغ لمدة ساعتين، وأخيرًا أقنع وانغ.

وفي العاشر من سبتمبر عام 2000، جاء جين يونغ، البالغ من العمر 74 عامًا إلى شيهو لحضور الاجتماع، وكان من ضمن الحضور وانغ تشه

دونغ صاحب شركة SINA وتشانغ تشاويانغ صاحب شركة SOHU، ودينـغ لي صاحب شركة NetEase، ووانغ جون تاو صاحب شركـة 8848، وهـذا بالإضـافة إلى مئات الصحفيين الذين حضروا دون دعوة. وبطبيعة الحال، افتتح جين يونغ اللقاء بإلقاء كلمته قائلًا: "تحدثت في الأيام السابقة مع السيد تشانغ تشاويانغ في أمر ما. فمنذ آلاف السنوات، كان هناك رجل عجوز يصيد الأسماك بالـسنارة المستقيمة، أي أنه يصيد سمكًا يريد أن يكون فريسته. تعنـي هـذه القـصة أن هذا الرجل العجوز لا يريد أن يخـدع الـسمك لكونـه فريـسته. ثـم اتجـه هـذا الرجل صوب الـشرق بـبطء نحـو مدينـة هانغتـشو، وهنـاك لم يـصد الأسـماك بالسنارة بل بالشبكة، يلقي الشبكة في البحيرة لانتظار من سيكون فريسته. هو هكذا لم يخدع الأسماك، فمن تريد أن تـصبح فريـسة فلتـدخل في الـشبكة، أي كما تريد الأسماك. ذات مرة رأى السيد تشانغ تشاو يانغ سمكة تسبح في المـاء، وكانت تبدو عليها السعادة. فسألت تشانغ حينهـا قـائلًا: "إنـك لـست سـمكة، فكيف عرفت أنها كانت سعيدة؟" أجاب تشانغ قائلًا: "أنت لـست أنـا، فكيـف عرفت أني لا أعرف أنها سعيدة؟" لذلك أول ما أود التعبير عنه في اجتماع اليوم، هو أن استخدام الإنترنت في شيء، هو بغرض استخدامه، ولـيس لخـداع النـاس، فتحدث الجميع في جو تغمره البهجة والسرور!".

ثم طرح مفهوم "فارس الشبكة"؛ ليربط بين الإنترنت وكل أرجاء الصين معًا، وقد كان هدف ما يون ومبتغاه هو أن يجعل شبكة الإنترنت تجول في كل أرجاء الصين. كانت نتيجة ذلك الاجتماع هي أن الحديث الذي دار بين الرؤساء الخمسة كان عن أبطال القتال أكثر من حديثهم عن الإنترنت. وكانت نتيجة محادثات فرسان الإنترنت الخمس، أنه حصل كل منهم على رواية لجين يونغ، عنوانها "الضحك في كل أرجاء البلاد".

في أول مرة لاجتماع رؤساء الإنترنت في شيهو، أطلق الناس على وانغ تشه دونغ وتشانغ تشاو يانغ وديغ لي لقب "الفرسان الثلاثة للإنترنت في الصين"، كان صيت ما يون لم يصل لصيت هؤلاء الثلاثة حينها، وصيت علي بابا لم يذع مثلما ذاع صيت SINA وSOHU وNetEase. عندما كان يذكر الناس الإنترنت في تلك الفترة كانوا دائمًا يربطونه بهؤلاء الشخصيات الثلاثة، أما ما يون - أبو الإنترنت في الصين - فدائمًا ينساه الناس. ولكن لم يكن ما يون يهتم بهذا الأمر كثيرًا، بل كان يتقبله ضاحكًا.

قبل أول اجتماع لرؤساء الإنترنت في شيهو، كان ما يقال دائمًا في ذلك الوقت هو "المواقع الثلاثة الكبرى"، و"رؤساء المواقع الثلاثة الكبرى"، ولكن بعد الاجتماع، لقيت المواقع الخمسة الكبرى ورؤساء المواقع الخمسة الكبرى قبولًا من عالم الصناعة، ومن المجتمع بشكل طبيعي، على

الرغم من أن قوة علي بابا كانت ضعيفة جدًّا في ذلك الوقت، مقارنة بمواقع الإنترنت الثلاثة الكبرى .. فمن الواضح أن نجاح اجتماع شيهو أمر غني عن البيان.

من وجهة نظر ليو تشوان تشه، رئيس مجلس الإدارة الحالي لمجموعة شركات لينوفو، أن المسئولين نوعان: النوع الأول كالطاووس؛ فهو يحقق الفوز بسحر شخصيته، والنوع الثاني كالنمر، لأنه يبني قوته ونفوذه من حصاد إصدار الأوامر والتوجيهات. حسب هذا التصنيف، يُصنف ما يون طاووسًا، فمهما أساء العالم فهمه، ومهما وقعت الشركة في مآزق، فلم يتخلَ عنه أحد ممن تبعه ولم يفقدوا ثقتهم فيه أبدًا.

من الخصائص الأساسية لقدرة ما يون على القيادة، طرح رؤى يعترف بها الجميع، واتخاذ الوسائل التحفيزية الفعالة.

كان مبلغ رأس المال الذي امتلكه ما يون لتأسيس الشركة، هو 500 ألف يوان، وهذا المبلغ هو مجموع الأموال الفائضة عن حاجة 18 شخصًا من رفقائه، ويعتبر هذا المبلغ هو رأس مال تأسيس شركة علي بابا. يمتلك ما يون 7% فقط من حصة الأسهم، و65% من موظفي علي بابا يمتلكون أسهمًا، بعد إدراج نمط شركة علي بابا (B2B) في البورصة، أصبح أكثر من 1000 موظف في عداد المليونيرات. يعتقد ما يون أن الكثير من



الشركات الصينية تهتم بحق السيطرة على حصة الأسهم، حتى أنها تقع في النهاية في حرب مصالح؛ ومن ثم يؤثر ذلك على تنمية الشركة. إن إدارة شركة والتحكم بها يحتاج إلى الحكمة.

يمكننا القول إن موقع علي بابا يفيد الشركات الصينية المتوسطة والصغيرة الحجم؛ لذلك إذا تحدثنا من نطاق أكبر، فيمكننا أن نقول إن ما يون هو من يفيد الدولة بأكملها، فقد جلبت Taobao للصين من التجار أموالًا لا تعد ولا تحصى بطريقة مباشرة. عقد ما يون عزمه على أن يغير حياة المليارات في أنحاء العالم. وكانت رؤية مؤسسة علي بابا هي "ألا تجعل هناك أي تجارة صعبة في العالم". حتى وصل بعض الناس إلى هذا الاستنتاج: طالما أن ما يون بخير فالإنترنت في الصين بخير. خلال منتدى بواو الآسيوي طُرح سؤال يقول: من هو بيل غيتس القادم؟ فكان جواب بيل غيتس هو: ما يون الآسيوي.

تحول ما يون من "الضفدع" إلى "الأمير"؛ فقد استطاع أن يتفوق على نفسه. هو ليس كمثل الرؤساء الطواويس؛ لأنه من السهل أن يكون "الطاووس" متعددًا ومتشعبًا، لكن ما يون يهدف للوصول إلى التركيز .. هو ليس كمثل رجال الأعمال الجدد؛ فهو لا يتكبر بعد تحقيقه الإنجازات الكبرى، هذا الأمر يجعله يتمتع أكثر بسحر وجاذبية القيادة؛ لذلك فقد

أصبح ما يون ممثلًا لرجال الأعمال الجدد في الصين.

إن شخصية الطاووس النموذجي، لديها ميزة طبيعية في بناء العلامات التجارية والدعاية الذاتية وتشجيع الآخرين. وقد وصل مؤشر الثقة بالنفس لدى ما يون إلى أفضل مستوى يتطلبه القائد التجاري الممتاز؛ فهو واثق بنفسه ولكنه ليس بالمغرور. ما يون هو رجل حقيقي، واجه الكثير من الصعوبات والمشاق في الحياة، وبعد نجاحه ما زال يقول: "إذا نجحت أنا كما يون في تأسيس مشروعي، حينها سأثق بأن 80% من الشباب في الصين سينجحون في تأسيس مشروعاتهم". هذا الكلام بالطبع يغمره التواضع، ولكنه يدل على أنه رجل ناضج.

إن القادة الطاووسيين الواثقين بأنفسهم لا المتعجرفين، تكون مهارة التواصل الاجتماعي لديهم قوية، فهم يقومون بدفع تنمية قضيتهم من خلال اعتمادهم على "الأصدقاء في أنحاء العالم"، وقد عرضت المبارزات النقاشية التي تمت في مؤتمر شي هو هذه المهارة. يجمع مؤتمر شي هو - الذي ينعقد سنويًّا في عالم الإنترنت في الصين - كبار الشخصيات البارزة في هذه الصناعة؛ لإبراز سمعة ومكانة علي بابا بهدوء.

المثال الثالث: إذا لم يأتك الجبل فاذهب أنت إليه:

طرح بيل غيتس - خلال مقابلة أجراها - سؤالًا على طالب جامعي تقدم لطلب وظيفة في مايكروسوفت قائلًا: "كيف يمكنك تحريك جبل

فوجي؟" شرح بيل غيتس هذا السؤال قائلًا: "في الواقع لا يوجد إجابة لهذا السؤال. لكني أردت فقط أن أعرف هل هؤلاء الشباب يتبعون طريقة التفكير الصحيحة عند تفكيرهم في الأسئلة أم لا؛ فالجواب سهل جدًّا، وهو: إذا لم يأتك جبل فوجي فاذهب إليه".

استشهد بيل غيتس بقصة من الإسلام، كان مغزاها: إذا لم يوافق الجانب الآخر فكري، فلابد أن أبادر بالسعي وراء هدفي.

يمتلك ما يون هذا النوع من روح التنفيذ المرنة، قال إذا لم يتغير البنك فلنغيره بأنفسنا؛ وقال إن الآخرين يركزون على الشركات الضخمة والعملاء الكبار، ولكن نحن سنركز على الشركات المتوسطة والصغيرة الحجم؛ كما أن معظم شركات الإنترنت تضع مقارها في بكين، ونحن نضع مقرنا في هانغتشو؛ وبسبب عدم وجود نظام دفع مثالي ونظام الائتمان، اخترع ما يون وفريقه ("Alipay" منصة الدفع على الإنترنت).

في عام 2002، لم يكن الإنترنت يحقق أرباحًا بعد، وقد حددت علي بابا هدف "ربح يوان واحد فقط". على الرغم من تردد شعار "ربح يوان واحد فقط" على مسامع الناس، إلا أنه في عام 2003 طرح هدف الإيراد اليومي مليون يوان، حتى حينما ظن الجميع أن علي بابا ستقوم بتطوير مجال B2B على أوسع نطاق، أعلنت علي بابا، فجأة تأسيس موقع

Taobao لتحدي eBay الرائدة في مجال C2C العالمي وجهًا لوجه، وعندما كونت eBay هي وكثير من مواقع البوابات الرئيسة "تحالفًا" "لإغلاق" كل قنوات الدعاية الممكنة على موقع Taobao، قام Taobao بوضع الإعلانات في الحافلات والمصاعد ومترو الأنفاق والأحداث والمسابقات الرياضية، وعندما طلبت eBay رسوم العضوية، أعلن ما يون قائلًا: "إن Taobao سيكون مجانًا خلال السنوات الثلاث المقبلة!". في أكتوبر من العام نفسه، وضعت علي بابا منصة الدفع ALIPAY على موقعها حيز الاستخدام؛ لكي توفر المزيد من الضمان الائتماني لموقع Taobao.

في 6 نوفمبر عام 2007، أصبحت شركة علي بابا B2B شركة مدرجة في هونغ كونغ! ولقد ازداد سعر الافتتاح 122% مقارنة بسعر الإصدار، وأصبحت أول شركة تتجاوز قيمتها السوقية 20 مليار دولار في قطاع الإنترنت في الصين. وقد جمعت 1.69 مليار دولار حتى تجاوزت قيمة التمويل لشركة Google المدرجة بالبورصة، والتي بلغت 1.65 مليار دولار عام 2004، لتسجل رقمًا قياسيًا في قيمة التمويل في مجال الإنترنت العالمي. كرئيس مجلس الإدارة ومؤسس لعلي بابا، حمل ما يون 5% من حصة السهم رمزيًا فقط، فمن البداية إلى النهاية كان يملك فريق المؤسسة



وجميع الموظفين أسهم المؤسسة، وقد وفى ما يون بوعده "مشاركة الموظفين في ثمار التنمية" الذي وعدهم به في بداية تأسيسه للشركة.

عندما كان يقوم ما يون بدعاية الصفحات الصفراء الصينية في بكين، تعرف إلى سيدة من هانغتشو، اسمها فان شين مان، كانت تعمل في فريق برنامج "أفق الشرق" بمحطة التلفزيون الصيني المركزي. إنها امرأة تساند أصدقاءها، فعلى الرغم من عدم فهمها لنمط ما يون للإنترنت، ولكنها تأثرت بحماسته. صورت فيلمًا روائيًا بعنوان "المثقف ما يون"، وسجلت فيه تجربة ما يون المرة البائسة. وحتى اليوم يعتبر هذا الفيلم الروائي من الأفلام الروائية الثمينة، وفي الفيلم يمكننا أن نرى مشهد ما يون للتسويق في شوارع بكين، وكثيرًا من المشاهد التي واجه فيها المصاعب والرفض حيثما توجه.

قالت فان شين مان:"كان يبدو في الفيلم كأنه رجل شرير، على الرغم من أنه يثرثر بالكلام دون توقف، ولكن يبدو أنه رجل ماكر نوعًا ما. قال للناس ماذا ينوي أن يفعل، وأنه يريد أن يبني أكبر مخزن للمعلومات الدولية في الصين، ولكن عندما نرى وجوه المستمعين، يظهر أنهم لا يفهمون ماذا قال". المشهد الأخير في هذا الفيلم الروائي هو: ما يون يجلس في الحافلة متعبًا، وينظر إلى مصابيح الشوارع من النافذة، وتبدو

عليه الحيرة، وهو يغمغم قائلا: "بعد بضع سنوات، لن تعاملني بكين هكذا، وبعد بضع سنوات أخرى ستعرفون ماذا أفعل، ولن أكون ذليلًا في بكين!".

إن الصفحات الصفراء الصينية هي ثمرة نتاج ذكاء ما يون التجاري الخارق، ونظرته الثاقبة في السوق، وهي فرصة مواتية، اقتنصها ما يون في سوق الإنترنت في الصين. خلال الفترة من النصف الأول من عام 1995 إلى نهاية عام 1997 - حوالي عامين ونصف - كرس ما يون كل ما لديه من حكمة وجهد ووقت؛ من أجل الصفحات الصفراء الصينية. وابتكر نمط الإدارة ونمط الربح لها، حتى حقق معجزة الحصول على إيرادات سنوية بقدر 7 ملايين يوان.

بحلول نهاية عام 1995، شهدت ياهو لجيري يانغ تطورًا سريعًا وانبثق ميلاد الأمازون لجيف بيزوس. بفرض أن ما يون نجح في بكين، أو أنه وضع الأخبار والمال والاقتصاد والثقافة والرياضة في الصفحات الصفراء الصينية، أليس من الممكن أن تصبح الصفحات الصفراء الصينية هي ياهو الصين، وتصبح أول موقع وبوابة في الصين؟ إذا كان الأمر هكذا، لا يحتاج ميلاد موقع البوابة الصيني إلى الانتظار حتى عام 1998، ويعاد تسجيل تاريخ الإنترنت في الصين. إذا كان الأمر هكذا، ماذا عن علي بابا؟، وماذا عن B2B؟ وماذا عن التجارة الإلكترونية في الصين؟



جلبت الصفحات الصفراء الصينية لما يـون الكثـير مـن المعانـاة والـضربات، وكذلك جلبت له الطموح والمرونة والمثابرة والـصلابة، وهـذه أشـياء أثمـن مـن المال والأسهم؛ إذ استطاع ما يـون التغلـب عليهـا كلهـا، فـما الـذي لا يـستطيع التغلب عليه؟

غادر ما يون وزارة التجـارة الخارجيـة، ورفـض مناصـب عُرضـت عليـه مـن SINA وياهو، حينها دعاه جيري يانغ لتولي منصب مدير عام في يـاهو الـصين، ودارت بينهم هذه المحادثة: سأل ما يون يانغ: "ماذا تريد ياهو أن تفعـل؟" رد عليه يانغ قائلًا: "كل شيء". فقال مـا يـون: "مـن الناحيـة النظريـة، إن كـل مـا تفعله غالبًا لن تنجح في فعله. إن اتجاه تطور الإنترنت عمودي، ومـن الـصعب أن يتطور أفقيًّا" .. ولكن يانغ لم يعتقد ذلك.

قال مـا يـون: "إذا اعتبرنـا أن الإنترنـت مـسابقة ركـض مـسافتها 3000 متر، ستؤثر على حياة الناس خلال الثلاثين عامًا المقبلة، اليوم ركضت أمريكا بالفعـل 100 مـتر منهـا، أمـا آسـيا فلـم تتجـاوز منهـا 30 مـترًا، وبالنـسبة للصين فقد ركضت 5 أمتار فقـط .. قـد تظـن أن يـاهو وأمـازون في المرتبـة الأولى حاليًا، وأن نمطهما أفضل نمـط، ولكـن مـن المحتمـل أن يـسقطا بعـد 200 أو 300 مـتر. فالإنترنـت والتجـارة الإلكترونيـة في المـستقبل ليـسا كـما نتحـدث عـنهما اليـوم، فهـو بالـضبط مثـل اخـتراع الإنـسان للكهربـاء

قبل مائة عام، فكان مستحيل أن يتوقع وجود مكيف الهواء اليوم. لا تستطيع أن تتخيل كيف ستتطور التجارة الإلكترونية بعد 3 أو 5 سنوات إلا عن طريق التنجيم. لذلك الصين في الوقت الحالي يناسبها فقط العمل في المرحلة الأولى للتجارة الإلكترونية، فعلينا إذًا أن نعمل جيدًا في المرحلة الأولى".

المثال الرابع: الثروة ثمرة المثابرة:

"قريبًا سيصبح كل موظف في مؤسسة علي بابا من الأغنياء". في سبتمبر عام 2007، عقد ما يون اجتماعًا، جمع فيه ما يقرب من 300 موظف يتبعونه منذ أكثر من 5 سنوات؛ ليستعيدوا معًا معاناة الماضي، ويفكروا بسعادة اليوم. خلال الاجتماع سأل ما يون عدة موظفين عملوا لأكثر من 5 سنوات في الشركة، إذا وصلت فترة الحظر إلى عام واحد، فكيف سيتعاملون مع مثل هذا المبلغ الكبير من أسهم الشركة المدرجة. فأجاب بعضهم: إذا كان سعر أسهم علي بابا عاليًا، ربما سأفكر أن أحول جزءًا منها إلى نقود. قال ما يون: "الأموال النقدية لا يمكن الحفاظ على قيمتها، فبعد تحويل الأسهم إلى نقود، لابد أن تبحث عن أحسن طريقة للاستثمار. في الحقيقة علينا أن نستثمر في مستقبل الصين، فالاستثمار في الشركات التي لديها رؤية أفضل في مستقبل الصين هي بالتأكيد أفضل

طريقة للاستثمار، وبالتأكيد علي بابا هي من أفضلهم، لذلك أقترح علـيكم أن تتمسكوا بالأسهم وتجعلونا ننمو مع مستقبل الصين".

بعد الإدراج ببورصة هونـغ كونـغ، سـوف يحمـل 4900 موظـف عـبر 404 Alibaba.com مليون سهم من أسهم الـشركة المدرجـة، و39.19 مليـون سـهم من خيارات الأسهم، و250 ألف سهم من الأسهم المقيدة، بمجموع 404 مليـون سهم؛ ليحتلوا نسبة 26.32% من أسـهم رأس المـال. عـلى هـذا الأسـاس، خلـق IPO لأعمال B2B بعلي بابا ثـروة القيمـة الـسوقية، بقيمـة لا تقـل عـن 18.4 مليار دولار هونغ كونغي للموظفين داخل الشركة.

كان ما يون يحمل - بشكل مباشر - 28.37 مليـون سـهم مـن أسـهم الشركة المدرجـة بالبورصـة ، وأيـضا يحمـل - بـشكل غـير مبـاشر - 189 مليــون ســهم مــن أســهم الــشركة الأم Alibaba.com، بالإضــافة إلى ذلك يحمل 9.46 ملايين مـن خيـارات الأسـهم الفرديـة، ليكـون المجمـوع 6.9842 % من أسـهم الـشركة، حـوالي 4.764 مليـار دولار هونـغ كـونغي. حتـى إذا كـان هنـاك 7 مـسئولين وأعـضاء مـن مجلـس الإدارة ومـا يـون، سيكون إجمالي ما يحملونه من الأسهم 12.79% فقط، مقارنة بنسبة 75% من الأسهم التي يحملها تشن تيان تشياو بشركة شـينغدا المدرجـة، ونـسبة

25% من الأسهم يحملها لي يان هونغ بشركة باي دو بعد إدراجهم في البورصة، فهذه النسبة ضئيلة جدًّا. بعد إصدار الأسهم الجديدة بسعر 13.5 دولار هونـغ كونغي، حصل المؤسسون الشركاء بعلي بابا ساي تشون سـين ووي تـشه وو وي ونائبة رئيس مجلس الإدارة داي شان والمدير العالم لقسم التنمية الإسـتراتيجية شيه شي هوانغ، وغيرهم على مـا يـتراوح بـين 2.3 مليـار إلى 140 مليـون دولار هونغ كـونغي. بالإضـافة إلى رؤسـاء مجلـس الإدارة والمـسئولين الكبـار، حـصل 4900 موظف بعلي بابا على 2 مليـون دولار هونـغ كـونغي، كمعـدل لنـصيب الفرد الواحد. هذا النوع من توزيع الثروة لم يسبق له مثيـل في جميـع شركـات الإنترنت المطروحة للاكتتاب.

تتوقـع بعـض الأجهـزة الاسـتثمارية أن IPO (Initial Public Offerings) علي بابا ستخلق أكبر مجموعة من الأغنياء في تاريخ الإنترنـت في الـصين، فعـلى الأقل سيظهر 20 ملياردیرًا، بما فيهم مـا يـون وشركـاؤه الثمانيـة عـشر والمـدراء المهنيون في علي بابا، الذين انضموا لهم واحدًا تلو الآخر فيما بعد، وكذلك كثـير من المسئولين الإداريين سيدخلون في قائمة المليونيرات.

تنفيذ خطة تحفيز الأسـهم عـلى نطـاق واسـع؛ فبالإضـافة إلى تحويـل جـزء

من خيارات الأسهم من موقع Taobao وبـرامج Ali و Ali pay ويـاهو الـصين إلى حيازة الأسهم لعلي بابا المدرجة في البورصة، ففي الواقـع كثـير مـن حقـوق الأسهم مأخوذة من أيدي المساهمين الأصليين. لـذلك بالإضـافة إلى أن مـا يـون يدفع من جيبه - كونه قدوة للمساهمين - فإنه لا يدخر جهـدًا للحـصول عـلى جزء من الأسهم من المساهمين الكبار لعلي بابا - جيري يانغ بياهو وسون تشن أي؛ لأنه من الممكن توقع أرباح أسهم علي بابا بعد إدراجها في البورصة؛ لـذلك واجه ما يون عقبات كبيرة في مرحلة خطتـه لطلـب حقـوق الأسـهم. ولكـن في النهاية استطاع ما يون القوي إقناع جيري يانغ وسـون تـشن إي بحفـظ بعـض الأسهم من أجل تنفيذ خطة تحفيز الأسهم بنجاح.

علق بعض الموظفين بمؤسسة علي بابا على ما يون قائلين: "إن ما يون رجـل كبير القلب شاكر الجميل"، هـذا التعليـق يظهـر - بـشكل واضـح - في اللحظـة الحاسمة لإدراج الشركة في البورصة؛ فكل من يكافح مع مـا يـون ويجتـاز معـه الصعوبات خلال الفترة العصيبة سيُرد لـه الجميـل. قـال مـا يـون: "بالتأكيـد أن المثابرة الحمقاء أفضل من عدم المثابرة. مـن يثـابر حتـى النهايـة يحـصل عـلى الثروة، والأذكياء ذوو التفكير المتردد، مـن الـصعب نجـاحهم في بعـض الأحيـان، فعدم المثابرة هو أكبر سبب لعدم النجاح".

تنهد ما يون حسرةً؛ وذلك لقلة الأكفاء في علي بابا ذلك العـام، فهـو تقريبـا كان يمسك بأي مار يستطيع السير عـلى قدميـه ويوظفـه، وبعـد تبخـر فقاعـة الإنترنت لأول مرة عـام 1999، قـرر مـا يـون الانـسحاب إلى مدينـة هانغتـشو، ونتيجة لذلك غادر الكثير من الموظفين الممتازين تدريجيًّا الـشركة موظفًـا يـلي الآخر، ومن بقوا في الشركة كانوا لا يعجبونه. قال مـا يـون مازحًـا: "لا تظـن أن من بقوا يتمتعون ببعد النظر، بل بالعكس؛ فالكثير مـنهم لأنـه لم يكـن يعـرف هل سيجد عملًا بعد مغادرة علي بابا أو لا، بقي في الشركة".

* * *





الفصل السادس

قلب الموازين يتطلب وعيًا بإدارة الأزمات



الشعور بالأزمة كالظل لا يمكن إبعاده:

الشعور بالأزمة هـو مـصدر روح المبـادرة، وهـو قـوة دافعـة مهمـة للنمـو والتنمية. إذا فقد الإنسان الشعور بالأزمة فسوف يصبح شخصًا راضـخًا للوضـع الراهن، مترددًا في التقدم، وما ينتظره هو مصير الفنـاء. مـا يـون هـو رجـل ذو شـعور قـوي بالأزمـات، فعنـدما تلقـى الاسـتثمار مـن Softbank ذلـك العـام، واستعد سون تشن إي لاستثمار 35 مليون دولار، رأى ما يون أزمـة كـثرة المـال، التي من الصعب التحكم فيها، فقال: "لا أحتاج إلى هذا المبلغ الكبير، كثرة المال لا فائدة منهـا، وأصر عـلى ألا يأخـذ سـوى 20 مليـون دولار فقـط. يعتـبر هـذا الشعور بالأزمة حقيقي جدًّا بالنسبة لما يون. إن مجموعة علي بابا اليـوم، عـلى الرغم من إيراداتها التي تجاوزت مئات الملايين، لكن كونها مؤسسة أهلية، فهي ما زالت ضعيفة، تواجه دائمًا التحديات المختلفة".



إن الأزمة هي وضع طبيعي، ففي مؤسسة باناسونيك اليابانية، سترى صور اصطدام السفينة تايتانيك بجبل الجليد في كل مكان؛ من أجل الحفاظ على الشعور بالأزمة دائمًا لدى الموظفين .. الاستعداد للخطر في أوقات السلام، والقضاء على الخطر في مهده .. خاصة في وضع الصين، من الصعب أن تتطور مؤسسة وتصبح أكبر. بالنسبة لما يون، هل ممكن أن تحقق مؤسسة عمرها 102 عام ذلك؟ الآن مضت 10 سنوات فقط من عمر علي بابا، ووضع علامة استفهام كبرى. كلما كانت المؤسسة أكبر، كلما صعب الوقوع في الخطأ. قال ما يون: "إذا انهارت علي بابا ذات يوم، فمن المحتمل أن يتعرض عدد كبير من الشركات المتوسطة والصغيرة الحجم للإفلاس. إذا كانت المؤسسة كبيرة، فكل حركة أو قرار تقوم به يؤثر على سبل معيشة الملايين من الناس؛ لذلك ينبغي الحذر والتحلي بالشعور بالأزمة".

المثال الأول: إذا جاءت الأزمة فأنفق نقودك واشْتَرِ:

"أنفقوا نقودكم !! واشْتَرُوا !!" في 20 يناير عام 2009، استعمل ما يون رئيس مجلس إدارة علي بابا في البريد الإلكتروني الذي أرسله إلى جميع الموظفين 5 علامات تعجب متتالية. في ظل الأزمة الاقتصادية غير المسبوقة، كانت مؤسسة علي بابا لا تزال تصنع خطة زيادة الأجور لعام 2009 وخطة جوائز نهاية عام 2008. الاستثناء الوحيد هو أنه لا زيادة في

أجور كبار المدراء والمسئولين مـن أمثـال نائـب رئـيس الإدارة. شرح مـا يـون في البريد الإلكتروني لجميع الموظفين أنه حتى في وقت الصعوبات، ينبغي أن تكون موارد الشركة أكثر ميلًا إلى الموظفين العـاديين، ولابـد أن يـأتي الـشعور بالـضيق والأزمة أولًا من كبار المدراء. فبالإضـافة إلى تـشجيع حماسـة المـوظفين، كـذلك ظهر قراره الحذر. على الرغم من سوء البيئة الاقتـصادية، ولكـن طالمـا حققـت الشركة أهدافها الإستراتيجية، فسنظل نقدم مكافآت للموظفين الممتازين، ولكن لو كانت البيئة الاقتصادية بحالـة جيـدة وكانـت إنجازاتنـا ضـعيفة، وحتـى لـو قامت جميع الشركات بزيادة الأجور وتوزيع المكافآت، سوف نفعل العكس.

تحت تأثير الأزمة الاقتصادية العالمية، اضطر عدد غير قليل مـن الـشركات - إما بسبب عدم قدرتهم على تحمـل صـدمات الأزمـة الاقتـصادية، وإمـا وقعـوا تحت عبء الأجور المستحقة للموظفين - لتقليل أجور الموظفين. ولكن ما يون كان يفعل العكس؛ يقوم بزيادة الأجور، وتوزيع جوائز نهاية العام! فكان لهـذا العمل نكهة كنكهة العزف على العود، ربما كان فعل ما يون محـيرًا في البدايـة. إذًا لماذا فعل ما يون هكذا؟ من خلال مطالعة بريـده الإلكـتروني، والـربط بـين الواقع والمستقبل، نجد أنه قد يكون هناك ثلاثة أسباب:



السبب الأول: إظهار المسؤولية: المجتمع يتطور باستمرار؛ حيث تطورت الشركات من كونها في البداية "الشخص الاقتصادي"، لتصبح "الشخص الاجتماعي". بلا شك في قاموس ما يون، لا يسعى إلى إدارة علي بابا من أجل مصلحة شخصية، بل من أجل تطويرها دون توقف. لذلك فهو لا يريد أن يكون قصير النظر يسعى إلى كسب المال. فلا ينبغي أن يتحمل مسئولية علي بابا فحسب، بل يجب أن يتحمل مسئولية المجتمع أيضًا. لذلك لا يمكنه التخلي عن مسئولية المجتمع، وإلا سيتخلى المجتمع عن علي بابا في النهاية. فقرر ما يون أنه في أصعب الأوقات سيقوم بزيادة الأجور وتوزيع جوائز نهاية العام؛ لإظهار هذه المسئولية إلى حد ما.

السبب الثاني: تعزيز الثقة: ربما يدرك ما يون جيدًا أنه كلما طالت فترة الصعوبات كلما وجب الثقة بالنفس أكثر، وليست ثقة ما يون وحدها هي التي ستجعل الشركة تتحمل كل ذلك، بل يحتاج إلى ثقة جميع الموظفين بالشركة؛ لتحفيز قوتها اللا نهائية. في الوقت الذي كانت الروح التشاؤمية تغطي سماء الشركات الأخرى، استخدم ما يون هذه الطريقة العكسية المختلفة عن الآخرين؛ لتنشيط روح الموظفين، وتقوية عزيمتهم، وإيقاظ الثقة بالنفس والشجاعة لديهم لمقاومة الأزمات، وإثارة روح الإبداع والروح الكفاحية .

السبب الثالث: إبقاء الأكفاء: يقول المثل الصيني القديم: أينما كانت الحياة وُجد الأمل .. كلما كانت المؤسسة في أصعب فتراتها كلما كانت حاجتها أكثر إلى الأكفاء. فكيف يمكن إبقاء الموظفين الأكفاء؟ أمام الأزمة الاقتصادية، أول شيء هو المسئولية، ثانيًا: الثقة، ثالثًا: المكافآت. بلا شك أنه في الظروف الاقتصادية الصعبة، إذا لم تقم المؤسسة بتقليل رواتب الموظفين بل قامت بزيادتها، فهي بذلك لا تثير حماسة العمل لدى الموظفين فحسب، بل تقوم أيضًا بإبقاء الأكفاء، وكذلك جذب المزيد من أصحاب الكفاءات الممتازة للعمل في علي بابا.

قام ما يون بقلب الأزمة وتحرك في الاتجاه المعاكس للآخرين، فهو لم يقلل رواتب الموظفين فحسب، بل كان يوزع جوائز نهاية العام، في الواقع كل ما فعله ليس شيئًا، حتى أنه اختار طريقًا يدهش الناس؛ مواصلة الاستثمار وتوسيع الأسواق الخارجية. قال ما يون: "جاءت الأزمة حقًا. في فترة تطوير التجارة بشكل سريع، علينا المحافظة على الهدوء. عندما يفقد الجميع الثقة، علينا أن نتقدم بأقصى سرعة، هذه هي التجارة". في إستراتيجية ما يون لقلب الأزمات واتخاذه اتجاهًا معاكسًا، أطلقت علي بابا في المقدمة خطة التحرك الخاصة "مساعدة الشركات المتوسطة والصغيرة الحجم على قضاء الشتاء والحفاظ على التنمية". برئاسة وي تشه الرئيس التنفيذي لأول B2B، وضمن هذه الخطة مشروع ترويج

خارج الصين باسم "مساعدة الشركات المتوسطة والصغيرة الحجم على جذب المشترين من كل أنحاء العالم"، حيث تبلغ تكاليف إعلانات الاستثمار في الخارج 30 مليون دولار - أعربت علي بابا أن هذه الخطة ستساعد الشركات المتوسطة والصغيرة الحجم على "قضاء الشتاء"؛ لتقدم للعملاء طرق دعاية أكثر، وتكون أكثر فعالية من حيث التكلفة.

بعد ذلك أطلقت علي بابا في البلاد المنتج الفعال لمشروع "إعانة الشتاء"، والذى يسمى "المُصَدِّرُ". يعتبر هذا المنتج خطوة إستراتيجية مهمة في الخطة التي أطلقتها علي بابا "خطة إعانة الشتاء بمقدار 15 مليار يوان"، عن طريق خفض الأسعار بطريقة مقنعة، تتنازل علي بابا عن جزء من الأرباح لشركات التجارة الخارجية المتوسطة والصغيرة الحجم المحاصرة. قال وي تشه المدير التنفيذي لعلي بابا: لم تظهر في الوقت الحالي دولة في العالم كونت سلسلة صناعية كاملة للصناعات الإنتاجية وسلسلة إيكولوجية مثل الصين. خلال 10 سنوات، لم يتغير دور الصين كأهم دولة إنتاجية وأكبر قاعدة للتصدير في العالم. والمشاكل التي تواجه الشركات المتوسطة والصغيرة الحجم حاليًا ما هي إلا مشاكل مؤقتة. هذه هي الأسباب الرئيسة التي جعلت علي بابا تساعد الشركات المتوسطة والصغيرة الحجم على مواصلة البحث عن فرص تجارية خارج الصين.

المثال الثاني: الأزمة كالظل لا يمكن تجنبها:

لم يعد الكثير من الموظفين يذهبون للتسوق من المراكز التجارية المحيطة بهم بعد الدوام ظهرًا أو في المساء، واعتادوا على التسوق عبر الإنترنت. طبقًا لبيانات الدراسة الاستقصائية، فإن هناك ما يقرب من 9 ملايين فرد يتسوق عبر موقع Taobao يوميًا. وفقا لدراسات أجهزة مراقبة الأسواق الجديدة، فإن المتاجر الضخمة كمثل وول مارت وكارفور، يبلغ متوسط الزيارات اليومية لمتجر واحد منها يوميًا أقل من 15 ألف شخص. هذا يعني أن الزيارات اليومية لموقع Taobao تعادل ما يقرب من 600 مرة من عدد الزيارات لوول مارت. هناك المزيد من مستخدمي الإنترنت يثقون بالتسوق عبر الإنترنت، ولديهم الاستعداد لشراء الملابس والاحتياجات اليومية والمواد الغذائية ومنتجات الرعاية الصحية ومستلزمات الأم والطفل والأجهزة المنزلية عبر الإنترنت. ومن ضمنهم احتلت نسبة شراء الاحتياجات اليومية 30% من المجموع. قال وو تشاو بوه الكاتب المالي في مقالته: "إذا بحثنا عن مؤسسة تدل على قوة النمو الداخلية للاقتصاد الصيني، فإن Taobao هو أنسب نموذج".

ولكن بعد انتصار Taobao وفوزها على eBay، وتصدرها القمة في سوق (Consumer to Consumer) "C2C"، كانت المؤسستان العملاقتان للإنترنت تركزان على هذه السوق أيضًا. لمواجهة الأزمة



المالية، يستطيع ما يون رفع معنويات الموظفين من خلال توزيع المكافآت وتوسيع الأسواق المضادة، ولمواجهة eBay، يستغل ما يون رد فعل eBay البطيء في سوق الصين، ويتمكن من الانتصار عليها بسهولة، ولكن عندما يواجه منافسًا قويًّا ومعروفًا في سوق الصين جيدًا مثل Baidu وTencent، يمكننا القول إن الأخطار ستأتي من كل صوب، وهنا أصيب ما يون بصداع وقلقل.

من أجل قنص تخطيط لي يان هونغ في أعمال C2C، وقبل إصدار المنتج (www.youa.com) موقع التسوق لـ Baidu - أعلن ما يون التدرع الشامل لحصول Baidu على معلومات المنتجات من على موقع Taobao. إن محرك البحث هو وسيلة رئيسة لمستخدمي الإنترنت للحصول على المعلومات، وكل أعمال SEO للمواقع تتجه إلى Baidu وGoogle؛ على أمل أن يجلب استخدامهم لمحركات البحث الزيارات الكافية للمواقع. تشير الإحصاءات إلى أن 10% من حجم الزيارات لموقع Taobao هي من محرك البحث. إن Baidu الذي احتل أكثر من 70% في سوق البحث في الصين، لا توجد أي شركة إنترنت تجرؤ على رفضه، إلا أن ما يون هو أول شخص اتخذ هذه الوسيلة القوية، "الحظر" لـ Baidu.

قام Taobao بتدريع زحف Baidu على شبكة الإنترنت، ليمنع Baidu من الحصول على معلومات المستخدمين والمنتجات ومعلومات

التـداول في موقـع Taobao، فـلا يمكـن للمـستخدم أن يبحـث عـن تجديـد المنتجـات في موقـع Taobao عـبر اسـتخدام Baidu؛ فهـذا يـؤثر بـالطبع عـلى Taobao. ولكن من خلال هذه السنوات مـن التنميـة، احتلـت Taobao أكـبر حصة في مجال التجارة الإلكترونية C2C، متقدمة جدًّا على المنافسين الآخرين، وكذلك شكلت علامة تجارية جيدة في مجال التجارة الإلكترونيـة، وقـد شـكلت هذه المكانة الكيان في أذهان المـستهلكين. وبمجـرد أن تـشكلت هـذه المكانـة، أصبحت كمثل المتاجر في الأسواق والمطاعم المشهورة، وأصبح العملاء العائدون هم من سيقدمون أعظم الإيرادات. تظهر البيانات أن 80% من المتسوقين عـبر الإنترنت لا يستخدمون محرك البحث الخارجي أو يستخدمونه قليلا؛ أمـا 20% منهم فيستخدمونه من أجل البحث والاستعلام عن معلومات المنتجـات، لـيس من أجل الصفقات والمعاملات التجارية. لذلك قل اعتماد Taobao على Baidu يومًا فيوم، لا يؤثر تـدريع زحـف Baidu عـلى مـستخدمي Taobao، ولا عـلى زياراتهم إلا قليلًا. بدون حصول Baidu عـلى معلومـات المحـلات في Taobao، بدأ Taobao في تعزيـز الدعايـة الذاتيـة. بالإضـافة إلى ذلـك، فـإن Taobao لا يصنع محلات الموقع فحسب، بل أيضًا يقدم خدمات تجارية إلكترونية، وغيرها من الأعمال الأساسية؛ لتوسيع مصادر الإيرادات.



المثال الثالث: الاستعداد لمنح الدولة منصة الدفع الإلكتروني بتاو باو في أي وقت:

في مايو عام 2003، ظهر موقع Taobao في السوق، في يوم 18 أكتـوبر مـن العام نفسه، أطلق Taobao - لأول مـرة - "Alipay"؛ لتقـديم خدمـة الـضمان للمعاملات التجارية على Taobao، وحل مشكلة الثقـة في المعـاملات التجاريـة الإلكترونية. إن ضـمان الطـرف الثالـث ووظيفـة التقيـيم الائـتماني لــ Alipay، جعلته أصبح تدريجيًّا معيارًا مقبولًا مـن قِبـل الجـانبين في المعـاملات التجاريـة الإلكترونية.

بعد ذلك في 8 من ديسمبر عام 2004، انفـصل Alipay عـن موقـع Taobao، وانفصلت كل أعماله عن أعمال Taobao، ثم تأسست" شركة Alipay لتكنولوجيا الإنترنت بتشيجيانغ"، وبدأ Alipay رسميًّا العمـل مـستقلًّا، وبـدأ Alipay يتحـول تدريجيًّا من منصة ضمان الطرف الثالث إلى منـصة الـدفع عـلى الإنترنـت. ولكنـه واجه صعوبات كبيرة بعد الانفصال عنTaobao. في الصين، تعتـبر طريقـة الـدفع على الإنترنت عبر الطرف الثالث هو طريق لم يسلكه أحـد مـن قبـل، ويحتـاج أن يفتتحـه Alipay. تـذكر قـه يونـغ دي المـدير التنفيـذي لقـسم التعـاون المـالي في Alipay أيام معرفته بـ Alipay قائلًا: "قبل 5 سنوات، أول مـرة عرفـت Alipay - وكان يتولى منصبًا في بنك الصناعة والتجارة بالـصين - كـان هنـاك خطـان للهـاتف لخدمة العملاء فقط" .. كان هذا انطباعه الأول عن Alipay.

ومع ذلك، رحب Alipay الذي شق واكتشف طريقًا جديدًا بفرصة تنميته. حوالي عام 2004، أصدرت كل البنوك الكبرى على التوالي أنظمة البنوك الإلكترونية، ولكن كان ينقصها أعمال التطبيقات البرمجية، وكان هذا الأمر - على وجه التحديد - هو الذي منح Alipay فرصة جيدة لدخول هذا المجال. منذ ذلك الوقت، بدأ Alipay التعاون مع البنوك الحكومية لمدة طويلة. لكن واجهت المفاوضات اللاحقة العديد من الصعوبات في العمليات؛ عدم وجود نظام خاص للأعمال الجديدة، وإذا وافق على ذلك، سيقوم النظام بالإعادة مرة أخرى، كما أن كل البنوك ليست على الدرجة نفسها من قبول هذا الأمر، حتى ولو كان بنك الإنشاء والتعمير ذو النظام الأحدث نسبيًّا، يكون الوقت المستغرق بداية من تخطيط المنتجات وحتى طرحها أكثر من 10 أشهر.

إن هذا الطريق شاق جدًّا، ولكن ما يون وفريقه لم يتوقفوا ولم يتخلوا عن طريقهم، من خلال جهودهم الحثيثة، منذ بداية إنشاء Alipay في نهاية عام 2003، وهو فقط قسم مسئول عن حل المشاكل الائتمانية للطرفين في المعاملات التجارية داخل موقع Taobao، ولم يتجاوز عدد الموظفين فيه 10 أفراد، إلى أن تطور ليصبح أحد الشركات الفرعية المستقلة بمؤسسة علي بابا، وأصبح يضم أكثر من 1300 موظف. حتى ديسمبر عام 2009، قامت 6 بنوك تجارية حكومية و13 بنكًا تجاريًّا وطنيًّا



مساهمًا وأكثر من 40 بنكًا إقليميًّا بالتعاون مع Alipay، "بطاقة" Alipay تمتد من بطاقة السحب الآلي إلى بطاقة الائتمان أيضًا. طبقًا لتقرير وكالة استشارات الإنترنت داخل الصين - والمعروفة باسم "iResearch" - فإن سوق الدفع الإلكتروني دخل عصرًا ذهبيًّا في الصين، حتى عام 2012، تجاوز المبلغ الإجمالي للدفع الإلكتروني خلال المعاملات التجارية الإلكترونية 2 تريليون يوان. باعتباره أول حفار للذهب، أي أول مستكشف في هذا المجال، اعتمد Alipay على دور "وسيط الائتمان" بجرأة، حتى احتل صدارة السوق؛ ليظل في مكانه الذي تصدره منذ تأسيسه. يضم تحته مائة ألف من البائعين بموقع Taobao، و460 ألف تاجر خارجي، وأكثر من 200 مليون مستخدم مسجل، يستخدم في نطاق مجال الرحلات الجوية، ودفع رسوم المرافق العامة، وغيرها من المجالات التطبيقية السبعة الكبرى.

إن هدف Alipay حاليًا هو التفوق على PayPal التابع لـ eBay؛ ليصبح أكبر منصة إلكترونية للدفع عبر الطرف الثالث. يمتلك PayPal حوالي 75 مليون مستخدم على مستوى العالم، وتبلغ قيمة التداول به 2000 دولار كل ثانية. في عام 2009 تجاوز حجم التداول به 63 مليار دولار في السنة الواحدة (فيما يعادل 429.7 مليار يوان). ولكن إذا كان Alipay يمتلك حجم التداول الهائل نفسه، حينها سيقع في مشكلة خفية،

أي سيقع تحت سقف السياسة غير المتوقعة. أما بالنسبة لما يون فأعلن في مايو عام 2009 قائلًا: "من الممكن أن تساهم Alipay في مساعدة الدولة في أي وقت". وقد أدهش كلام ما يون الناس، فشركة أهلية رائدة في هذه الصناعة الجديدة استطاعت تحقيق النجاح، من خلال اعتمادها على إستراتيجية السوق المحلي، والتصميم الكامل للمنتجات، وتحسين تجربة المستخدم بشكل تدريجي .. عندما يكون من الممكن اللحاق بمنافس من الطراز العالمي على الساحة الدولية، ظهر المؤسس في موقف "المساعدة للدولة"، لماذا؟!

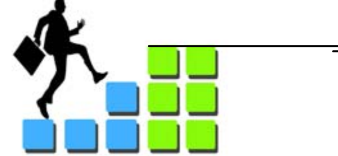
في الواقع، ظهر قلق ما يون تجاه "مساعدة الدولة" منذ وقت مبكر. منذ عام 2005، وفي ظل عدم وجود أنظمة ولوائح متعلقة، بدأ Alipay مبادرة التواصل مع القطاعات المسئولة على جميع المستويات، وفي يونيه عام 2006 - تلبية لطلب Alipay، وبعد تفتيش اختياري شهري - أصدر بنك الصناعة والتجارة (تقرير الوصاية للودائع النقدية لمعاملات العملاء) لـAlipay ، أما هذه التخمينات فلا نعرف أي منها يفكر فيه ما يون، ولكن الشيء الذي لا يمكن أن ننكره هو شعوره بالأزمة المسبق، الذي يظهر في كل وقت بداخل رأسه الغريب، وفي نظرته العميقة، كأنه رادار فائق عالي الطاقة، يجمع معلومات عن الأزمة الكامنة كل ثانية.





الفصل السابع

أعلى درجات قلب الموازين - الانقلاب على الذات



أكبر أعدائك هو أنت:

أثمن شيء في ما يون هو ولادته في القاعدة الشعبية، فبالإضافة إلى اللغة الإنجليزية لم يكن لديه مهارات متميزة أخرى؛ لذلك يعرف التعاون والاستماع إلى الآخرين، يقوم بكل عمل حسب الواقع، ويحترم المعارف الأساسية والقانون الموضوعي. طبعًا، أهم شيء هو أنه يستطيع قلب الموازين لنفسه.

في الحقيقة أن مرحلة النجاح للإنسان هي التغلب على الذات، والقيام بعملية قلب موازين الذات .. هناك قول مأثور ملهم جدًّا يقول: "إذا لم تستطع تغيير العالم، فغير نفسك".

ما يون لا ينتصر دائمًا، ولا يكترث لإنكار ذاته، فهو يعترف أنه واجه الفشل أكثر من النجاح خلال 10 سنوات. وعندما تحدث عن تجاربه الأولى قال: "خلال خبرتي في التدريس لمدة 5 سنوات، كنت أحلم أن أعمل في شركة، مثل مطعم أو غيره من الأماكن. في عام 1992 بدأت



تتحسن بيئة التجارة، فتقدمت لكثير من الوظائف، ولكن لم تقبلني أية شركة. تقدمت من قبل لوظيفة سكرتير المدير العام لكنتاكي KFC، ولكن تم رفضي".

إن ما نراه اليوم هو نجاح ما يون. وكيف أنه قبل كل قرار، كان يجمع دائمًا الآراء من الأطراف المختلفة، وكان يصر على اختياره، حتى وإن وقف أمام كل من عارضه الرأي. هذا لا يعني أنه أذكى من الآخرين، أو أنه لا يهتم بآراء الآخرين. بالعكس، فهو بجمعه لآراء الآخرين هكذا، يرى الجانب الآخر للعملة، وهذا يجعله يرى المشكلة بشكل أشمل ومن كل جوانبها، ويزيد من إحساسه بالرهبة.

لا يخاف ما يون من قلب موازين الذات، حتى أنه يفكر في تأليف كتاب يتحدث فيه عن حدود التجول في البلاد، ويكون بعنوان "علي بابا وألف خطأ وخطأ"؛ لإفادة وتحذير الآخرين.

المثال الأول: الانسحاب الكبير:

إن ما يون إنسان وليس إلهًا. هو يعترف بأنه وقع في كثير من الأخطاء، والاعتراف بالأخطاء التي وقع بها لتطوير المؤسسة أمر لا مفر منه، بل يعتبر أن هذه الأخطاء ثروة ثمينة. قال ما يون: "في السنوات الأخيرة وقعنا في كثير من الأخطاء، ويكرر الآخرون هذه الأخطاء، فهذه الأخطاء هي ثروتنا".

في بداية تأسيس علي بابا، أخطأ ما يون خطأ كبيرًا في اتخاذ قرارٍ، وهـو أنـه كان يسعى إلى التدويل المفرط، واتجاهه في وقت مبكر إلى التوسع في الأسـواق الدولية. عام 2000، وصل مبلغ 25 مليون دولار من جولدمان ساكس وسـوفت بنك إلى حساب علي بابا، فعزم ما يون على القيام بعمل عظيم، فامتدت متاجر علي بابا إلى وادي الـسيليكون في أمريكـا وكوريـا الجنوبيـة؛ ومـن ثـم تطـورت أعمالها في لندن وهونغ كونغ بسرعة.

ومن أجل التدويل، قدمت علي بابا موقعًا باللغة الإنجليزية؛ ليجعلها تـربح سمعة دولية، وتحوز على اهتمامات وسائل الإعلام الدولية بشكل سريـع، كـان هذا الأمر مهم جدًّا بالنسبة لعلي بابـا التـي كانـت مجهولـة وينقـصها المـال في بداية تأسيسها، حتى أنها وقعـت لفـترة طويلـة في حالـة "مجهولـة في الـداخل مشهورة في الخارج".

ولكن التدويل هو سلاح ذو حدين، فالسعي إلى العالميـة في وقـت مبكـر أو بشكل مفرط يعتبر ضررًا شديدًا على علي بابا.

من أجل تلبية المتطلبـات الدوليـة، وضـعت عـلي بابـا منـذ البدايـة مقرهـا في هونغ كونغ (فيما بعد وضعت مقـرًّا لهـا في شـنغهاي). ازداد عـدد مـوظفي علي بابـا في مقـر هونـغ كونـغ إلى عـشرات الأفـراد بـسرعة كبـيرة، مـنهم كبـار المـديرين الـذين جـاءوا مـن شركـات متعـددة الجنـسيات، وأيـضًا كفـاءات



دولية تخرجوا في جامعات أمريكية مشهورة، وقد بلغت رواتبهم السنوية أكثر من ستة أرقام بالدولار.

نشأت تقنية الإنترنت في الولايات المتحدة الأمريكية، وتتركز أفضل الكفاءات الفنية في وادي السيليكون. وقد ضعت علي بابا جهاز الخدمة وقاعدة التقنيات في وادي السيليكون بالولايات المتحدة؛ من أجل بناء موقع على مستوى عالمي. في مايو عام 2005، نجح ما يون في توظيف ملك محرك البحث لياهو – وو جيونغ. بمساعدة وو جيونغ، جمع مركز البحوث والتنمية لعلي بابا بأمريكا عددًا كبيرًا من الخبراء الفنيين الرائدين في وادي السيليكون. كان قد وصل أكبر عدد للموظفين في مركز البحوث والتنمية بأمريكا إلى 20 فردًا أو أكثر، وكانت نفقاتهم أكثر من نفقات 200 فرد في مقر هانغتشو.

من أجل احتلال أكبر سوق في العالم، بعد هونغ كونغ والولايات المتحدة، أنشات علي بابا مكتبين في بريطانيا وكوريا الجنوبية. يعتبر موقع علي بابا في كوريا الجنوبية شركة مشتركة، فهي لا تقدم الموقع باللغة الإنكليزية فحسب، بل تقدمه باللغة الكورية أيضًا.

هكذا نشرت علي بابا قواتها للزحف تجاه الأسواق العالمية. ولكن من المؤسف أن علي بابا في ذلك الوقت لم تكن تمتلك قوة الزحف تجاه

الأسواق العالميـة؛ فقـد كانـت إسـتراتيجيتها للتوسـع في الخـارج مبكـرة خمـس سنوات!

لماذا وضـع مـا يـون ومـسئولو الإدارة العليـا بعـلي بابـا هـذه الإسـتراتيجية الدولية في البداية؟ أليس ما يـون الـذي حـصل لتـوه عـلى اسـتثمار بقيمـة 25 مليون دولار شخصًا متهورًا؟

تعتبر تكاليف مواقع هونغ كونـغ وأمريكـا وأوربـا وكوريـا الجنوبيـة أرقامًـا فلكية، وكانت هذه المواقع تنفق فقط ولا تربح قرشًا واحدًا. بدأ التوسع الدولي لعلي بابا في فبراير عام 2000، وتوقـف في ينـاير عـام 2001. خـلال هـذا العـام كانت علي بابا تخسر ما يقرب من مليون دولار شهريًّا.

عندما انفجرت فقاعة الإنترنت في نهاية عام 2000، لم يتبقَ في حساب عـلي بابا سوى 7 ملايين دولار فقط. حـسب سرعـة خـسارتها في ذلـك الوقـت، فهـي يمكنها فقط أن تستمر لأكثر من ستة أشهر.

قبـل ينـاير عـام 2000، جـذبت عـلي بابـا - التـي لم تكـن تملـك أمـوالًا حينهـا - بعـض أصـحاب الكفـاءات عـلى المـستوى الـدولي، مثـل جوزيـف تـساي ولي ون تـشاو. كـان جـذب أصـحاب الكفـاءات يعتمـد عـلى جاذبيـة شخـصية مـا يـون وقـوة مفهـوم عـلي بابـا، وبـالطبع يعتمـد أيـضًا عـلى الأسهم. بعد يناير عام 2000، بـدأت عـلي بابـا - التـي أصـبحت تمتلـك المـال -



بالتوظيف على نطاق واسع. هذه المرة اعتمدت على الشروط الثلاثة المذكورة بالأعلى لجذب الأكفاء، وكذلك اعتمدت على الرواتب العالية.

بحلول منتصف عام 2000، كونت علي بابا فريق عمل قوي ممتاز، تجاوزت قوته كل المواقع الصينية.

يمكننا القول إن علي بابا أصبحت أكثر شركة إنترنت صينية تحقق أشمل تدويل، وتجمع أكبر عدد من أصحاب الكفاءات الدولية في عام 2000. ماذا سيجلب أصحاب الكفاءات هؤلاء لعلي بابا؟ وما مصير هذه النخب الدولية؟ بكل إنصاف لا يمكن تجاهل الإسهامات التي قدمتها هذه النخب الدولية لعلي بابا. لكن في الوقت نفسه، جلب تدفق أعداد كبيرة من أصحاب الكفاءات الدولية إلى علي بابا الكثير من المشاكل، مثل الصراع الثقافي، وعدم المعرفة بالسوق المحلي، وعدم تأدية الأدوار بشكل كامل. والشيء الأهم هو صعوبة تحمل علي بابا ضغط تكاليف هذه العمالة، ويمكننا القول إن 25 مليون دولار قيمة رأس المال المخاطر الذي تمتلكه علي بابا من المصاعب المالية، تنفق أكثر من نصفهم لصرف أجور أصحاب الكفاءات الدولية، فقد بلغت نفقاتها الشهرية في هذا الأمر ما يقرب من مليون دولار.

في نهاية عام 2000، سقط التيار الأول للإنترنت، الذي استمر لمدة 3 سنوات فجأة من القمة إلى القاع، وتبخرت في النهاية فقاعة الإنترنت

التي استمرت لمدة 3 سنوات. منذ 3 أبريل عام 2000، بدأت أسهم بورصة ناسداك الأمريكية في التدهور حتى نهاية العام، وبدأت المواقع الصينية تعلن إفلاسها على التوالي .. ها قد وصل شتاء الإنترنت .. في أوائل عام 2001، بدأ انقطاع سلسلة رأس مال علي بابا.

أدرك ما يون أخيرًا أنه: "إذا امتلكت قدرة كبيرة على الخدمة استطعت فعل الأشياء الكبيرة".

من أجل وجود المؤسسة وبقائها مدة أطول، كانت أول مهمة لعلي بابا هي زيادة الإيرادات وتخفيض التكاليف، فأولًا يجب تخفيض التكاليف والتحكم بها؛ لذلك قامت بإغلاق المكاتب وتسريح العمالة، فكان تصغير حجم المؤسسة خيارًا لا مفر منه، ولكن اتخاذ مثل هذا القرار ليس أمرًا سهلًا.

"في فصل الشتاء، ارتكبنا خطأ كبيرًا، فبمجرد أن استحوذنا على الأموال، أصبحنا مثل الشركات الأخرى، حيث اضطررنا إلى دعوة واستقدام المسئولين الكبار والأجانب، وأقوى 500 نائب مدير تنفيذي في العالم، فقد قمنا بدعوة الكثير من الناس، ولكننا طلبنا منهم المغادرة في اللحظات الحاسمة الحرجة، واستبعدنا الكثير من المسئولين، وكان هذا أكبر شقاء ومعاناة. فكان هذا مثل تثبيت محرك بوينغ 747 في أعلى الجرار،



وكانت النتيجة أن الجرار لم يطر، بل تفكك إلى أجـزاء. لـذلك إذا لم نقـم بهـذه العملية في هذا الوقت، فمن الممكن أن تندثر علي بابا بعد ذلـك". هكـذا قـال ما يون.

من الواضح أن هذا قرار صعب للغاية وقرار مصيري. لو لم يتم اتخـاذ قـرار فوري في اللحظات الحاسمة، سيصبح علي بابا واحدًا من المواقع المفلـسة التـي لا حصر لها.

لذلك في "مؤتمر تسوني" الذي عقدته شركة علي بابا في يناير عام2001، اتخذ ما يون وصناع القرار من المسئولين الكبار ثلاثة قرارات إستراتيجية، تـسمى "B to C"، وهي Back to China: (العودة إلى الصين)، Back to Coast (العـودة إلى الساحل)، Back to Center (العودة إلى المركز). العودة إلى الساحل يُقصد بها تركيز الأعمال على 6 مقاطعات ساحلية، أما العـودة إلى المركـز فيُقـصد بهـا العودة إلى هانغتشو. وفي هذا المؤتمر، تم - لأول مـرة - اتخـاذ هانغتـشو مقـرًا عامًا لعلي بابا.

بحلول نهاية يناير عام 2001، برز قوان مينغ شنغ الذي تولى لتـوه منـصب الرئيس التنفيذي للعمليات بعلي بابا، من بين الصفوف متحـديًا، حيـث بـدأت عملية الحظر الكبرى المروعة التي لم يسبق لها مثيل. فقد أطلـق حملـة إنقـاذ علي بابا وسط خطر داهم!

خلال يوم واحد، استطاع قوان مينغ شنغ تقليل عدد فريق العمل في أمريكا من 40 موظفًا إلى 3 موظفين، ثم أغلق المكاتب في هونغ كونغ وبكين وشنغهاي على التوالي؛ لتجنب دفع الإيجارات المرتفعة باستمرار. وفي الوقت نفسه أعلن قوان تقليل رواتب الموظفين الذين سيبقون في الشركة إلى النصف، مع زيادة خيارات الأسهم للضعف، وبهذا تم إبقاء الموظفين الذين يحملون الأمل لعلي بابا. بعد 3 أشهر، تم خفض تكاليف الإدارة شهريًّا لعلي بابا من مليوني دولار إلى 500 ألف دولار، وطبقًا لمعدل الحرق هذا، يمكن لعلي بابا البقاء على قيد الحياة لمدة 18 شهرًا، وهذا سيمنح شركة علي بابا فرصة لتلتقط أنفاسها.

قال ما يون: "في عام 2000، شهدت شركتنا تطورًا سريعًا في وادي السيليكون بأمريكا ولندن وهونغ كونغ بالصين، حتى شعرت بأن قدرة الإدارة تعجر عن تلبية رغباتها. ظن الزملاء في وادي السيليكون أن التقنية هي أهم شيء، وحينها وصل وادي السيليكون إلى قمة تطوير الإنترنت .. فمن المؤكد أن كلامهم كان صحيحًا، ولكن يرى نواب الرؤساء التنفيذيين في أقوى 500 مؤسسة أمريكية متعددة الجنسيات في هونغ كونغ، أنه يجب أن يكون التطور تجاه السوق الرأسمالي، حينها كنا نحن في الصين لا نعرف من على صواب. وحين كانت تسيطر الفوضى على الجميع، فكرت فجأة في كيفية إدارة الشركة كلما أصبحت كبيرة،

وكيف يمكننا الإدارة إذا ازدادت أعداد الكفاءات. بحلول نهاية عام 2000، قمت بتسريح العمال لأول مرة. فقد قمنا بتسريح العمال، لأننا وجدنا أننا أخطأنا في الإستراتيجية. كانت لدينا فكرة ساذجة جدًّا في ذلك الوقت، كنا نظن أنه ينبغي أن نضع موقعًا باللغة الإنجليزية في أمريكا، لأن لغتهم الإنجليزية أفضل من الصينيين، فكانت النتيجة أنه بعد بناء الموقع في أمريكا اكتشفنا أننا ارتكبنا خطأً كبيرًا؛ في وادي السيليكون كلهم أكفاء فنيون، وكنا نحتاج إلى أكفاء تجاريين يأتون من نيويورك وسان فرانسسكو إلى وادي السيليكون، فازدادت التكاليف يومًا بعد يوم. هذه الإستراتيجية طُرحت في ماجستير في إدارة الأعمال الأمريكية، فكان رجلًا ذكيًّا .. كان اقتراحه معقولًا في نظرنا في ذلك الوقت. ولكن بعد شهر ونصف، وجدنا أن هذا الاقتراح خطأ، فكيف يمكن استقدام أكفاء التجارة من أنحاء العالم للعمل في وادي السيليكون؟ ومن ثم قمنا بإغلاق هذا المكتب بسرعة. كانت هذه أول مرة يتم تسريح عمال من علي بابا، وستكون المرة الوحيدة والأخيرة. قلنا لهم: إذا أردتم البقاء في علي بابا، فيجب أن تذهبوا للعمل في هانغتشو، وبعد العودة من أمريكا وضعنا هدفًا موحدًا.

قال ما يون بعد ذلك: "على الرغم من أن عدد الموظفين أقل من السابق، ولكننا استطعنا التحكم في التكاليف .. الآن تكاليف المؤسسة

تعتبر في مرحلة مستقرة؛ حيث إن تكاليف كل شهر كانت تبلغ حوالي أقل من 15% من الميزانية. في الواقع لا يوجد سر لنجاحنا في السيطرة على التكاليف، السر فقط هو إنفاق كل قرش بحذر. تكاد تكون ميزانية قسم العلاقات العامة لدينا صفرًا، فإذا تم دعوة الآخرين للعشاء، فتقريبا يدفع كل فرد حساب نفسه. على ما أظن أني أفقر CEO في شركات الإنترنت، فكنت إذا سافرت للعمل، أنزل بفندق ثلاث نجوم .. فنحن لا نعمل بالنقود بل بذكائنا".

كانت نتيجة الحظر والإغلاق سريعة جدًّا، حيث خفضّت التكاليف الشهرية في الحال، وربحت علي بابا سنة كاملة لالتقاط أنفاسها!

ولكن تصغير حجم الشركة وإغلاق مكاتبنا جعل المسئولين الكبار يشعرون بالحزن وفتور الهمة، خاصة ما يون العاطفي، تعرض للأذى الأكبر في هذا الأمر، فقد مضى وقت كثير على ذلك الأمر، لكن ما يون لم يستطع نسيانه.

في الوقت نفسه، تكلم ما يون مع المستثمرين بقلب مفتوح؛ حيث إنه كان يبلغ كل ما كان يحدث في المؤسسة لجميع المستثمرين بكل الطرق، حتى ولو كانت الشركة في أسوأ حالاتها، فهو لم يخفِ أي شيء، مهما كان الوضع سيئًا. وقام بإخبار المستثمرين بكل إجراءات التعديل التي قاموا



بها؛ الأمر الذي جعل المستثمرين يدركون أن فريق الإدارة يبذل كل جهده لإيجاد سبل لاستمرار هذه الشركة.

قال رو لين تشي، مستثمر المخاطر خلال 4 جولات من مواصلة الاستثمار لعلي بابا متنهدًا: "على الرغم أن مجلس الإدارة لا يعرف كيفية إنقاذ علي بابا، ولكن رؤيتنا لفريق إدارة كهذا يبذل كل جهوده، يجلعنا ليس أمامنا خيار سوى دعمهم بكل ما نستطيع.

إن تسريح العمال والحصول على الدعم والمساعدة لمجلس الإدارة، هما فقط الخطوتان الأوليتان في التعديلات التي قامت بها علي بابا خلال 3 سنوات، ولكن أهم خطوة هي توسيع الموارد. بحث الفريق - الذي ترأسه ما يون وقوان مينغ شنغ - بشكل سريع 5 أو 6 اتجاهات للعمل، على أساس هدف واحد، وهو توفير دخل كافٍ وتدفقات نقدية كافية. ركزت علي بابا على منتج "المورد الصيني". يعد هذا المنتج مشروع البحث عن شركاء للتجارة الخارجية للعملاء، وكان يتم تنفيذه دائمًا على الإنترنت قبل ذلك، ولكن لم يكن له فعالية جيدة. خلال النقاش، قرر شن المشروع بطريقتين، أي بالإنترنت وبدون الإنترنت. في الواقع هذا القرار فتح باب النجاح على مصراعيه.

مع توافر اتجاهات العمل، تصبح الخطوة التالية هي التدريب وتشكيل فريق العمل. وضع قوان مينغ شنغ في أبريل عام 2001 خطة تدريب

الكفاءات الإدارية، والاستغناء عن أصحاب الأداء الضعيف، ومكافأة أفضل أداء، وتم الاستغناء عن 10% من الموظفين الواقعين بأسفل الهرم، ولم يتبقَ إلا من يعترفون بنظرية القيمة لعلي بابا، ويتمتعون بالقدرة على النضال.

أنشأ قوان مينغ شنغ نادي المليون يوان للمتميزين، وحدد قمية العضوية، وهي يجب أن يصل إلى إنجاز عمل قيمته مليون يوان. فمن يصل إلى هذا الهدف يحصل على جائزة. وبسبب الضيق المالي، كانت جائزة أول من وصل إلى هدف العمل هي قصيدة كتبها قوان مينغ شنغ.

من عام 2001 حتى عام 2003، كانت تلك السنوات الثلاثة الأصعب والأكثر حسمًا في مسيرة علي بابا، فبالإضافة إلى تفويض قوان مينغ شنغ لدفع القيام بالأعمال الجريئة الحاسمة دون قيود، نفذّ ما يون أيضًا ثلاثة أنواع من الحركات الإدارية على طريقة "ماو تسي تونغ"، أي توحيد نظرية القيمة وتوحيد الأمل عن طريق "الحركة التصحيحية بيان آن"، قال ما يون: "عن طريق الحركة، تم تسريح من لا يؤمنون بنظرية القيمة المشتركة، وليس لديهم الشعور بالمهمة المشتركة". وقام بتنمية المهارات الإدارية لدى فريق الكوادر على طريقة "الجامعة العسكرية السياسية لمقاومة العدوان الياباني"، وتنمية وتطوير كل المفاهيم والأساليب



والمهارات لمواجهة موظفي التسويق للعملاء بروح "استـصلاح الأراضي البـور في نان ني وان".

في الحقيقة، تعتبر هذه السنوات الثلاث من أصعب الأوقات التي مرت على التجارة الإلكترونية في الصين؛ فمواقع التجارة الإلكترونية الناجحة في الصين، إمـا مواقع اجتازت هذه السنوات الثلاث، وإما مواقع تم تأسيسها بعـد عـام 2003، فيتضح صعوبة هذه السنوات الثلاث على مواقع التجارة الإلكترونية.

ولكن في أقسى شتاء في تـاريخ الإنترنـت، وفي أكـثر اللحظـات الحرجـة التـي مرت على علي بابا، كان ما يون لا يزال مؤمنًا وواثقًـا بالإنترنـت، وبقـضية عـلي بابا.

المثال الثاني: العبء الحقيقي:

اشتهر ما يون بالغرور؛ ففي عام 2005 عند شرائـه يـاهو، دفعـه ذلـك هـو وعلي بابا إلى أعتاب الرأي العام. في ذلك الوقت تفاجأنـا تحـت مـرأى ومـسمع الملايين من الناس بالكابوس الذي عاشه ما يون (مجنون تكنولوجيا المعلومات)؛ بسبب الضغط والتوتر اللذين لازمانه .

إن شراء يـاهو جعـل عـلي بابـا محـط أنظـار الملايـين، فـالجميع يتطلـع إلى مـستقبل يـاهو الـصين، وعـن مـا سـيفعله هـذا "الرجـل المجنـون" في عـام

2006 يدهش به العالم ثانية. قال ما يون: "في عام 2005 حلمت بالكثير من الأحلام، كنت في الحلم أتسلق جبلًا، ولكني لم أستطع النزول بعد صعودي إلى القمة. أنا شخص لا يشعر بالضغط دائمًا، حلمت 4 أو 5 مرات بهذا الحلم نفسه في عام واحد، فشعرت هذه المرة حقًّا بالعبء الكبير".

إن الفشل المتعاقب لياهو الصين جعل جيري يانغ يتخلى عن فكرة الإدارة المستقلة أو فكرة الشراء. اتخذ يانغ طريقة أشمل، فقد قرر أن يسلم إدارة ياهو الصين إلى شخص آخر، وفي النهاية وقع الاختيار على ما يون.

تعارف ما يون وجيري يانغ منذ زمن بعيد. عندما دخلت شركة ياهو الصين، كان ما يون وكيل الإعلانات لها في الصين. ووفقًا لما يون، عندما فكرت ياهو بالدخول إلى الصين، دعا جيري يانغ ما يون ليقوم بإدارتها في الصين، ولكنه رفض بطريقة لبقة. بعد عدة سنوات، قاد ما يون علي بابا إلى الانتصار على eBay عملاقة التجارة الإلكترونية في العالم في معركة السوق الإلكتروني الصيني .. تذكره جيري يانغ الذي كان في منافسة مع العالم كله ومع eBay أيضًا آنذاك.



في أبريل عام 2005، رد جيري يانغ على بريد إلكتروني أرسله إليه ما يون قبل 6 سنوات قائلًا: "إن علي بابا وTaobao جهد ممتاز، أرجو أن أتحدث إليك عن اتجاه الإنترنت". بعد 3 أشهر - بتوسط من سون تشن إي، مدير سوفت بنك، المستثمر المشترك بينهما - توصل الجانبان في النهاية إلى التوافق في الآراء.

في 11 أغسطس عام 2005، أعلنت ياهو تبديل 40% من أسهم علي بابا العادية بمبلغ 640 مليون دولار نقدًا، وأعمال ياهو الصين، وأسهم Taobao التي اشترتها من سوفت بنك بالكامل.

وفي 18 أغسطس من العام نفسه، قال جين هانغ جيان، نائب الرئيس التنفيذي لعلي بابا، في تصريح له، إن أعمال علي بابا ستركز في المستقبل على التجارة الإلكترونية ومجال البحث، وستضع علي بابا المبلغ الذي استثمرته ياهو وقيمته 250 مليون دولار كله في التجارة الإلكترونية ومجال البحث. هذا القول يدل على أن المبلغ الذي دخل حساب علي بابا من هذه الصفقة في النهاية هو 250 مليون دولار فقط.

الدمج بين علي بابا وياهو أمر صعب جدًّا، أكثر بكثير مما تخيل ما يون:

بعد شهرين، أعلن ما يون انتهاء المرحلة الأولى للتكامل. في إمبراطورية علي بابا الجديدة، وتحت رايتها لعبت فروعها الأربعة كل منها

دورًا مختلفًا. يقول ما يون: "علي بابا هو الأخ الأكبر، وفي البداية أنشأنا الأخ الثاني "Taobao"؛ لمنع دخول eBay مجال B2B، والاستيلاء على منطقة النفوذ؛ ثم أنشأنا الأخ الثالث "Alipay"؛ من أجل حل مشكلة وسيلة الدفع ونزاهة السوق، بعد ذلك اكتشفنا أن الأخ الأكبر بحاجة إلى مساعد كفء، فوجد ياهو الصين ليكون محركًا للبحث.

في 9 سبتمبر عام 2006، اعترف ما يون أمام جيرو يانغ بكل صراحة أنه محتار في اتجاه التنمية لياهو الصين. "إذا قلت إن الأمور واضحة لديَّ بشكل كامل، أكون كاذبًا". ولكنه ذكر أنه يعتقد بضرورة تمتع ياهو بالقدرة على الإبداع، وألا تكون مجرد بوابة رئيسة تقليدية فقط أو محركًا للبحث، ماذا تكون بالتحديد؟ فلنرَ اتجاه التنمية.

في 4 يونيه عام 2008، أصبح عودة ياهو إلى الصف الأول في مجال الإنترنت أمرًا ميئوسًا منه، فأعلن ما يون دمج ياهو مع موقع "كوبي" (موقع تصنيف المعلومات الذي أسسه لي تشه قوه، الموظف القديم بعلي بابا، والذي قام ما يون وزوجته تشانغ يينغ بالاستثمار فيه)، لتودع ياهو نزاع البوابات الرئيسة بشكل كامل. فأصبح قول ما يون المبالغ فيه "العودة إلى الصف الأول في مجال الإنترنت خلال 3 سنوات" موضعًا للسخرية.



انظروا، أصبح من السهل أن يقلد مـا يـون نجـاح Taobao، وينقلـه ليـاهو الصين؛ حيث استخدم ما يون طرقًا وحيلًا كثيرة لموقـع Taobao؛ لـدفع تطـوير ياهو الصين؛ آملًا في ارتفـاع حـصة يـاهو الـصين في سـوق محركـات البحـث في الصين.

على سبيل المثال، دعم ما يون برنامج "الفوز في الصين" برعاية القناة الثانية الاقتصادية بالتلفزيون الصيني المركزي، وهو برنامج خاص لاختيار المتفوقين من رجال الأعمال. أصبح ما يون أحد الحكام الثلاثة في الموسـم الأول للبرنـامج، بـل أفضلهم. الشيء الغريب أنه عـلى الـرغم مـن شـهرة مـا يـون المـستمرة، إلا أن الناس لم يولوا ياهو الصين - التي دفعها ما يـون بكـل قـوة - أي اهـتمام، فهـم فقط يتذكرون ما يون مؤسـس عـلي بابـا. خلاصـة القـول إن مـزاج مـا يـون لا يناسب ياهو الصين. والأكثر من ذلك أن الجميع لا يمكنه تمييز مـن قـام بـدمج من في يا با (يا با هو الاسم المختصر لياهو وعلي بابا).

تختلف ياهو الصين عن Taobao، والتـي تخـضع أيـضًا لإدارة وسـيطرة ياهو العالمية، ولا يمكن أن يفعل ما يون بها ما يريد. مـا يُمنـي بـه مـا يـون نفسه، هو أن تصبح يـاهو الـصين شركـة بحـث خالـصة، وفي هـذه الحالـة، سوف تعزز من التخطيط الشامل لنظـام عـلي بابـا في السلـسلة الـصناعية.

ولكن في الواقع، على الرغم من أعمال ياهو المستمرة في محـرك البحـث، إلا أن نمط أعمالها يكون دائمًا في مواقع إعلامية محددة، وليست شركـة محـرك بحـث خالصة.

وهذا يكفي لكي نفهم، لماذا غير ما يون الصفحة الرئيسة لياهو، لتصبح مثل الصفحة الرئيسة لمحرك البحث Baidu، كما أراد ما يون. وكذلك يمكن أن نفهم لماذا غُيرت بسرعة إلى ما كانت عليه مرة أخرى؛ ذلك لأن هذه هي رغبة يـاهو العالميـة التـي لا اسـتعداد لـه لمواجهتهـا. هكـذا أخـذت تـترنح ذهابًـا وإيابًـا، واستمرت ياهو الصين في دائرة الفوضى والاضطراب.

في أول دورة لمهرجان التسوق عبر الإنترنـت الـذي أقامـه عـلي بابـا وحـده، أُتيحت أخيرًا لما يون فرصة التحدث. عند حديثه عن ضمه لياهو الـصين، ضرب مثلًا قائلًا: "تـشبه يـاهو الـصين المـريض بمـرض خطـير، هـو بحاجـة إلى عمليـة جراحية كبرى على طاولة العمليات، وأنا الطبيب المسئول". ولكن الـسؤال هـو: هل ياهو الصين مريضة بمرض خطير حقًّـا؟ إذا كـان الجـواب نعـم، أيـن يتركـز مرضها؟ هل علاج الطبيب المسئول ما يون في محله؟

أولًا: من الـصعب أن نقـول إن يـاهو الـصين كانـت مريـضة بمـرض خطـير، حـين انتقلـت إلى أيـدي مـا يـون. كانـت يـاهو الـصين في ذلـك الوقـت

تغطي أعمالًا مربحة معترف بها على شبكة الإنترنت، مثل الاسم الحقيقي على شبكة الإنترنت واللاسلكي والإعلانات، وغيرها من الأعمال المربحة.

بالإحصاءات الشاملة، أنه حتى بدون إجراء جراحة لياهو، وإيجاد مدير لها للحفاظ على وضعها الحالي، يبلغ دخلها الثابت حوالي 400 - 300 مليون يوان. لذلك حسب المعايير التقديرية لقدرة الربح للشركة التجارية، فإن ياهو الصين ليست غير مريضة فحسب، بل هي "شاب قوي" في ربيع عمره. ولكن انتقاد ما يون لياهو الصين التي كانت في فترة صعود بأنها "مريضة بمرض خطير"، يبدو أنه تشخيص غير واقعي.

ثانيًا: ليس عدلًا إذا قلنا إن ياهو الصين تخلو من العيوب. باعتبار ياهو أكبر علامة تجارية للإنترنت في العالم، فإن فرعها ياهو الصين لا يزال يترنح في المستوى الثاني بين مواقع الصين. حسب الوضع الحالي لياهو الصين ونقلها إلى أيدي ما يون، طالما لم تتغير سياستها ومستمرة في تقدمها للأمام، وبجانب انتشار صيت ومهارة ما يون - فإذا مُنحت المزيد من الوقت سوف ترتفع العلامة التجارية لها كالسابق .

ثالثًا: هل كان علاج الطبيب المسئول ما يون لياهو الصين بطريقة

الوخز بالإبرة في محله؟ قام بتجميلها مرارًا وتكرارًا. بعد تسلم ما يون إدارة ياهو الصين، رأى أن مفهوم البحث لمحرك البحث Baidu صنع معجزة في بورصة ناسداك، فقام بإجراء إصلاح جذري لياهو الصين، فقد أزال وضغط محتوى البوابة، وأعلن للخارج أن "ياهو هو محرك البحث ومحرك البحث هو ياهو"، لتوسيع أعمال البحث بكل جهوده. كانت النتيجة هي نمو محرك البحث المحدود، وتراجع حركة المرور العام بشكل حاد. في ظل الضغوط المختلفة، اضطر ما يون لإعادة تجميل ياهو مرة ثانية؛ ليعيد موقع البوابة السابق. كانت نتيجة هذه التخبطات هي فشل محرك البحث وانخفاض القدرة الربحية السابقة لموقع البوابة.

نرى أيضًا أنه عندما سأل صحفي ما يون عن خطته المستقبلية، أجاب ما يون بأنه لم يفكر جيدًا، وبجمع التعديلات المتكررة التي أجراها ما يون لياهو الصين، نجد أن كل ما فعله ما يون لتقليل أعمال ياهو هو تقريبًا أنه أزال فقط أعمال ياهو الصين المربحة واحدًا تلو الآخر، ولكن كيف يجعلها تتطور مرة أخرى؟ ليس لدى التاجر الذكي ما يون أي خطة ناجحة.

في الواقع، في بداية تسلم ما يون إدارة ياهو الصين، كان مفهوم "البحث" الذي صنعه بجدارة هو حجر لا بأس به دقّ به باب السوق



الرأسمالي ثم ألقاه. على الأقل أن فكرة تكامل أعمال علي بابا باستخدام محـرك البحث، وأيضًا مفهوم "ياهو هو محرك البحث"، قد يجعلان كل أعمال علي بابا تصنع "Google الصين" أيضًا.

طالما تحدثنا عن الدمج غير الناجح لياهو الصين الذي قام به ما يون، فعلينا أن نفكر في السؤال التالي: كم تبلغ قوة ما يـون الحقيقيـة للـسيطرة عـلى عـلي بابا؟ في الواقع بعد إعلان دمـج يـاهو وعـلي بابـا والتعـاون بـين يـاهو وeBay، أصبحت قوة سيطرة ما يون الحقيقية على علي بابا عرضـة للتـساؤلات بـشكل مستمر.

في بداية إنشاء علي بابا، قال ما يون: "منذ أن تم تأسـيس الـشركة، وضـعت مبدأ: من يريد التحكم بالشركة برأس المـال، لـن أوافقـه أبـدًا". وعـن مواجهـة تساؤلات العالم الخارجي حول قوة الـتحكم الفعليـة، فقـد أكـد مـا يـون مـرارًا وتكرارًا: "دائمًا ما يدور رأس المال حـول رجـل الأعـمال المتميـز لا العكـس، فـلا يدور رجل الأعمال حول رأس المال". من خلال الملـف المكـشوف للتعـاون بـين ياهو وعلي بابا، نجد - بسهولة - أنه على الرغم من محاصرة الكثير من القيـود لما يون، إلا أنها منحته مكانة قوية فائقة، فقد جعلت القيود الكثـيرة مـساهمًا وحيدًا يستطيع أن يحمل أكثر من 50% مـن الأسـهم، ولكـن لـو كـان لمـا يـون حصة واحدة من الأسهم، فما زال عنده مقعد في مجلس الإدارة في علي بابا.

لا يزال ما يون شخصية ناجحة حتى اليوم، ولكن ماذا عـن المـستقبل؟ مـن يدري هل سـتحدث أزمـة في المـستقبل أم لا، كلـما زادت قـوة التنفيـذ، ووقـع خطأ، كلما كان الضرر أكبر. فهل سيخطئ ما يون فـيما بعـد؟ أتمتلـك عـلي بابـا القدرة على التقويم الذاتي لتفادي الأزمة التي لم تظهـر بعـد، والتـي لم يُـستعد لها؟

ومن حسن الحظ أن ما يون يخطو دائمًا مـن نجـاح إلى نجـاح. والأكـثر أنـه دائم اليقظة واسع الإدراك؛ فهو دائمًا يستمع إلى كل وجهـات النظـر المختلفـة، ودائم الاستعداد لتصحيح وتقويم نظامه، ولكن إذا حاصر الفشل ما يـون، هـل يمكنه النهوض مرة أخـرى؟ مـن المحتمـل ألا يـستطيع أحـد الإجابـة عـن هـذا السؤال!

* * *



الفهرس

* * *



عبقرية قلب موازين التجارة

قصة نجاح موقع علي بابا

قبل أقل من عشرين عاما لم يتخيل مدرس اللغة الإنجليزية بمعهد التكنولوجيا في مدينة هانغتشو الصينية أنه بعد عشرين عاما سيكون أشهر شخص صيني في العالم وأنه سيغير مفاهيم التجارة الدولية ويقلب كل الموازين، ما يون مؤسس موقع علي بابا الشهير الذي يعد أكبر موقع للتجارة في العالم والذي أدرجت شركته في بورصة نيويورك العام الماضي هو الآن أغنى شخص في الصين، وهو المحرك بروحه وفكره للعديد من النجاحات التي حققها اقتصاد الصين، في هذا الكتاب يحكي مايون عن قصة صعوده وقصة قلب الموازين، هو كتاب يحكي تجربة نجاح حية كان رأس مالها الوحيد هو الحلم والمثابرة.







